Option organisation

Evolution et complexité

PartF

Objectifs évolution et complexité

- Sensibilisation aux fondements et au contexte des environnements turbulents.
- Compréhension des principes de la complexité et des modèles d'organisation évolutifs et dynamiques.

(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

Programme partie F

Jour 1 :

Théo matin

TP1 après-midi

Jour 2:

Théo matin

TP2 après-midi

Jour 3 :

Présentation par groupe et évaluation

(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

Pourquoi l'approche de la complexité ?

Source : www.geekroar.com/film/ archives/ice_age_scrap.jpg

(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

Pourquoi l'approche de la complexité ?

…pour naviguer dans la turbulence !

- L'action provoque des effets non prédictibles!
- Le contexte et son évolution ne sont pas toujours prévisibles.
- L'adaptation et les processus décisionnels sont des facteurs-clés.

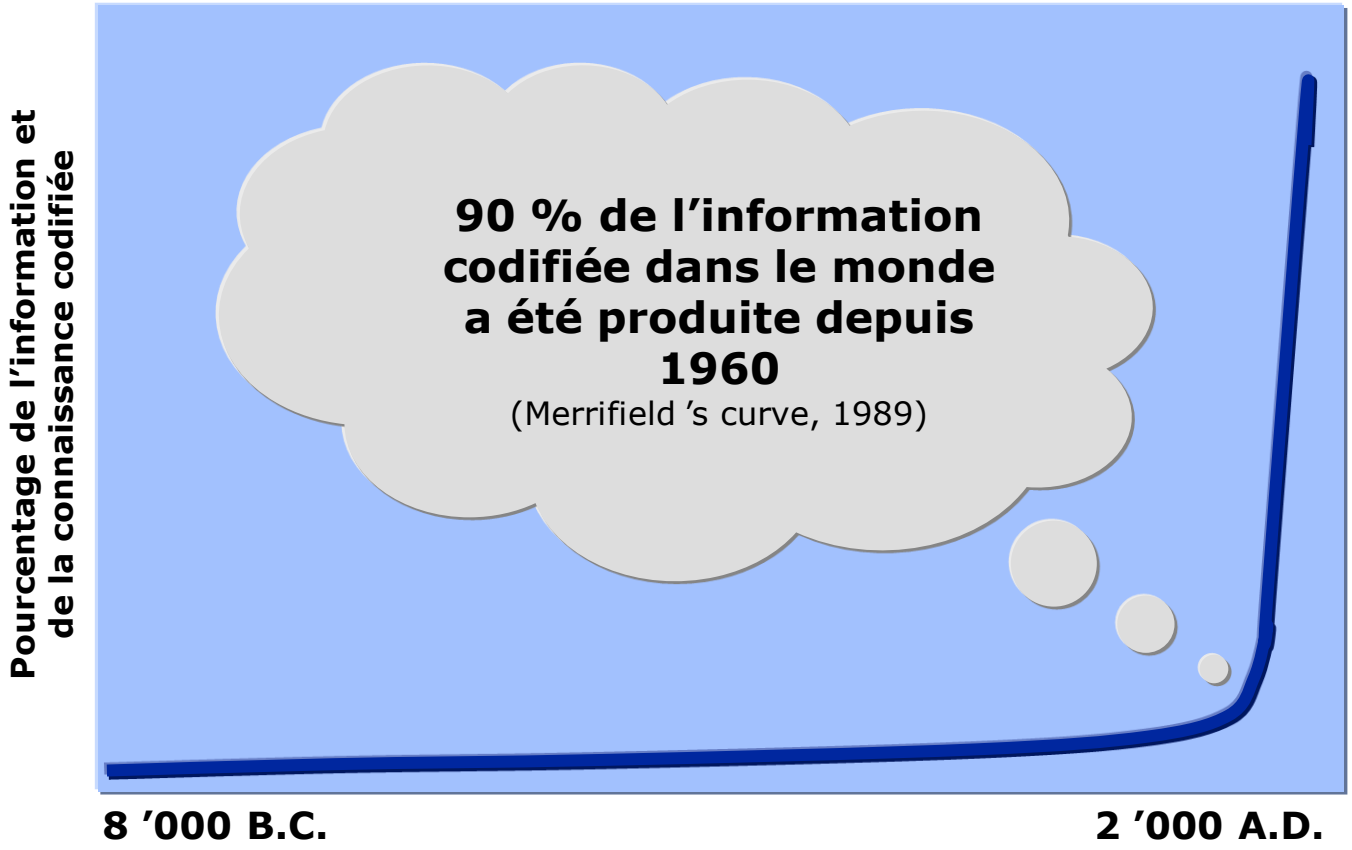
Source : www.geekroar.com/film/ archives/ice_age_scrap.jpg

L'approche par la complexité répond à un environnement de plus en plus turbulent !

(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

Une économie de la connaissance

Information codifiée et connaissances : une source des discontinuités et de la complexité croissantes.


Pourcentage de l'information et de la connaissance codifiée
90 % de l'information codifiée dans le monde a été produite depuis 1960
(Merrifield 's curve, 1989)
8 '000 B.C.
2 '000 A.D.

Source adapté du projet IMS-IST Symphony, Symphony consoritum 2001-2004

(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

Discontinuité et imprévisibilité des marchés - un impact direct de l'évolution exponentielle de la codification

La codification est une représentation symbolique de la réalité

Grâce à la technologie, la codification de l'information peut être manipulée facilement

Cette simplicité provoque des changements rapides dans le monde réel .

Les discontinuités et la complexité caractérisent de plus en plus l'âge de la connaissance.

(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sà

D'où viennent les besoins pour des nouvelles formes d'organisation ?

- **Croissance et pérennité par les idées :** émergence de la connaissance et des compétences comme une nouvelle source de valeur
- **Innovation:** accroissement de la rapidité et de l'intensité de l'innovation
- **Demandes des compétences :** augmentation de la demande pour des personnes hautement formées
- **Globalisation:** augmentation de la complexité des besoins des clients
- **Réseaux :** augmentation de la connectivité
- **Digitalisation:** accroissement de la rapidité d'exécution des processus

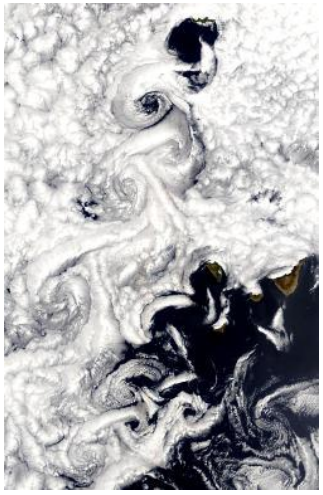
Source adapté du projet IMS-IST Symphony, Symphony consoritum 2001-2004

(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

Quelles organisations dans un environnement turbulent?

"l'économie mondiale va continuer à être turbulente, compétitive et empreinte de changements brutaux..."

Comment les organisations peuvent-elles se développer de façon pérenne dans un environnement aussi turbulent ?



Source adapté du projet IMS-IST Symphony, Symphony consoritum 2001-2004, adapté de Drucker 1997

(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

Hes·so Genève Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale

Quels sont les principes-clés de gestion dans un tel contexte ?

les organisations peuvent se développer de façon pérenne dans un environnement turbulent en s'appuyant sur trois principes-clés de gestion :

Adaptative

une gestion dynamique basée sur les principes de l'organisation en réseaux, adaptative et basées sur les connaissances et compétences.

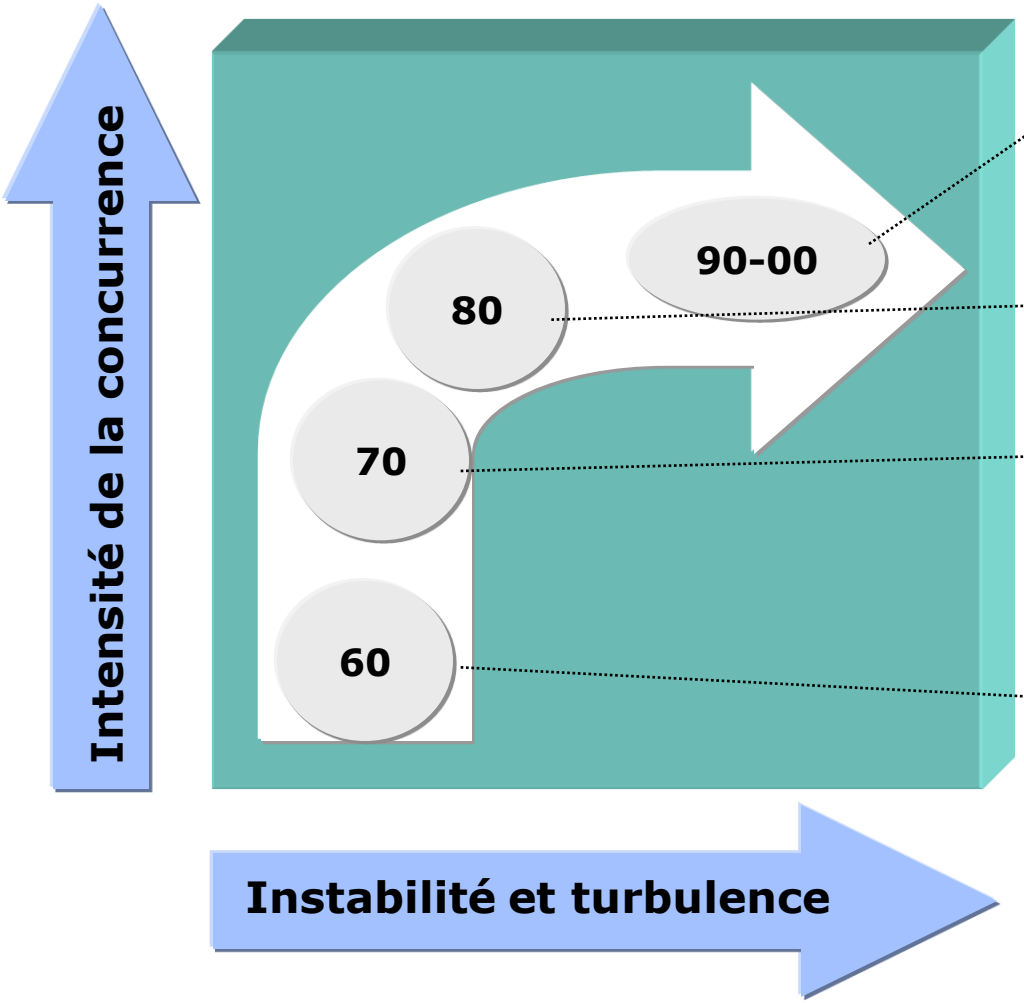
Connaissances/compétences

Réseau

Source adapté du projet IMS-IST Symphony, Symphony consoritum 2001-2004

(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

Evolution des concepts organisationnels



- Organisation hybride – Système complexe adaptatif (réseau et apprentissage)
- Organisation par processus (chaîne de valeur)
- Organisation par division / unités d'affaires (par clients) (e.g. famille de prestations ou de produits)
- Organisation fonctionnelle

Source adapté du projet IMS-IST Symphony, Symphony consoritum 2001-2004

(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

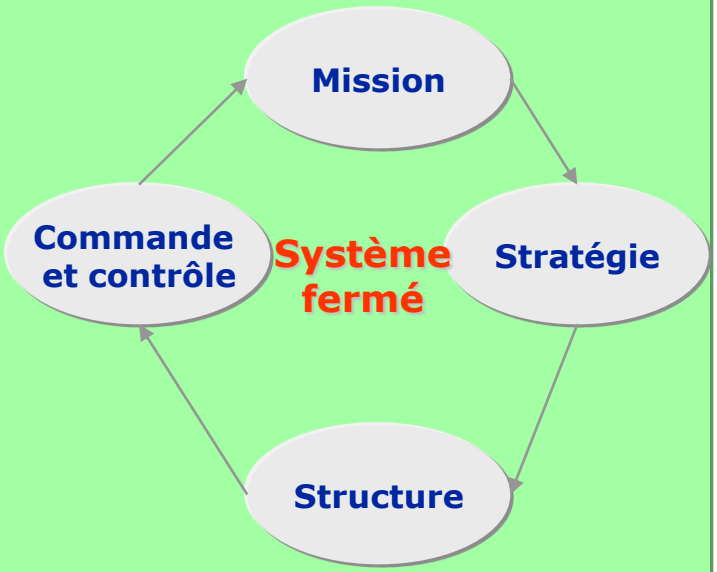
Vers un changement de paradigme...

Fabriquer et vendre

(Make - and – sell)

Présupposé: changements prévisibles

Objectif: viser l'efficacité de l'entreprise

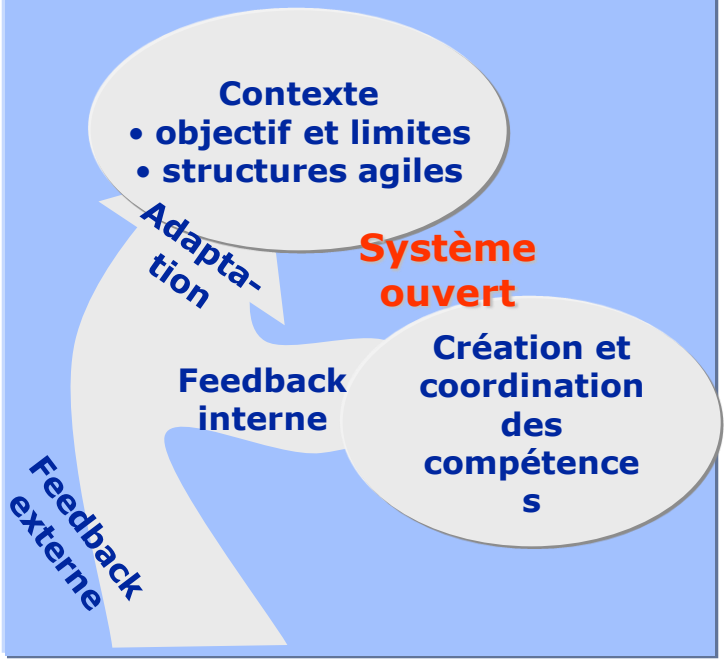


Sentir et répondre

(Sense - and – respond)

Présupposé: changements imprévisibles

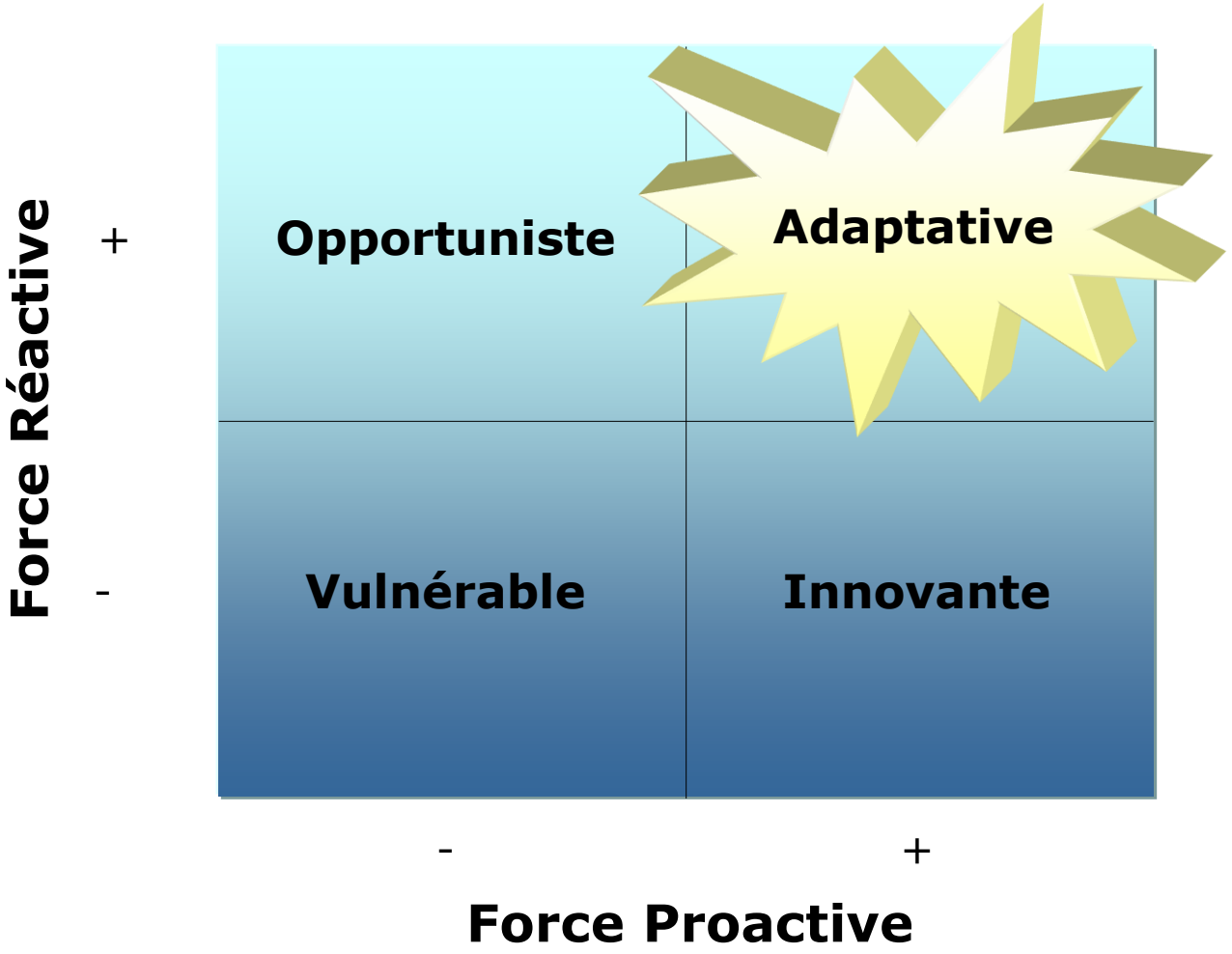
Objectif: viser l'agilité de l'entreprise



Source: inspiré par IBM Consulting Group

(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

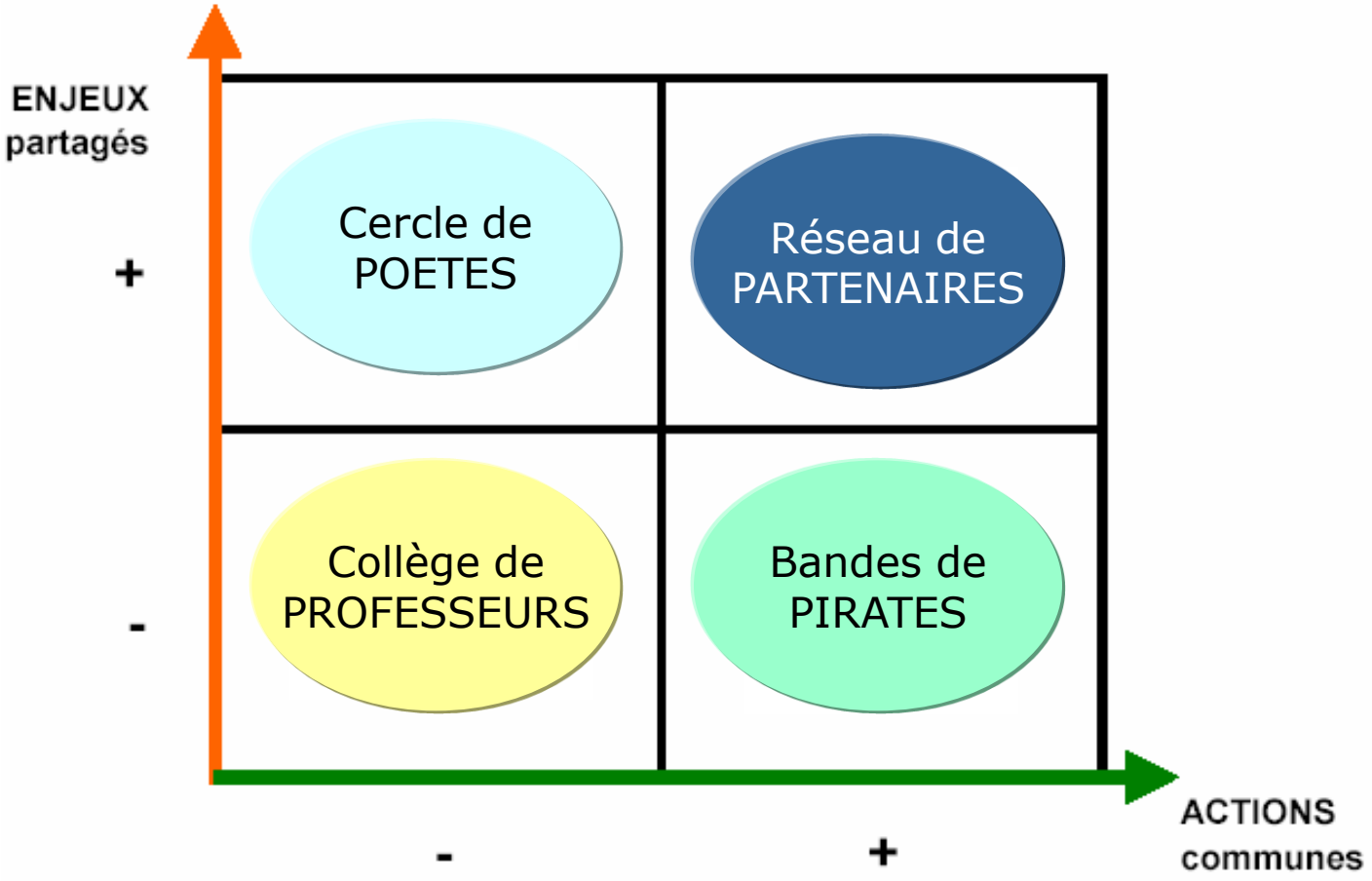
Les organisations adaptatives sont proactives et réactives



Source: Rick Dove, Sue Hartman, Steve Benson, Paradigm Shift International, An agile Enterprise reference model, 1996

(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

Faire évoluer les modes relationnels



Source : L'AGEFI-guide des PME, Ordinata, STEFAN MERCKELBACH, PASCALINE DUPAS, December 2001

(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

Hes·so GENÈVE Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale

Vers la création de réseaux de partenaires

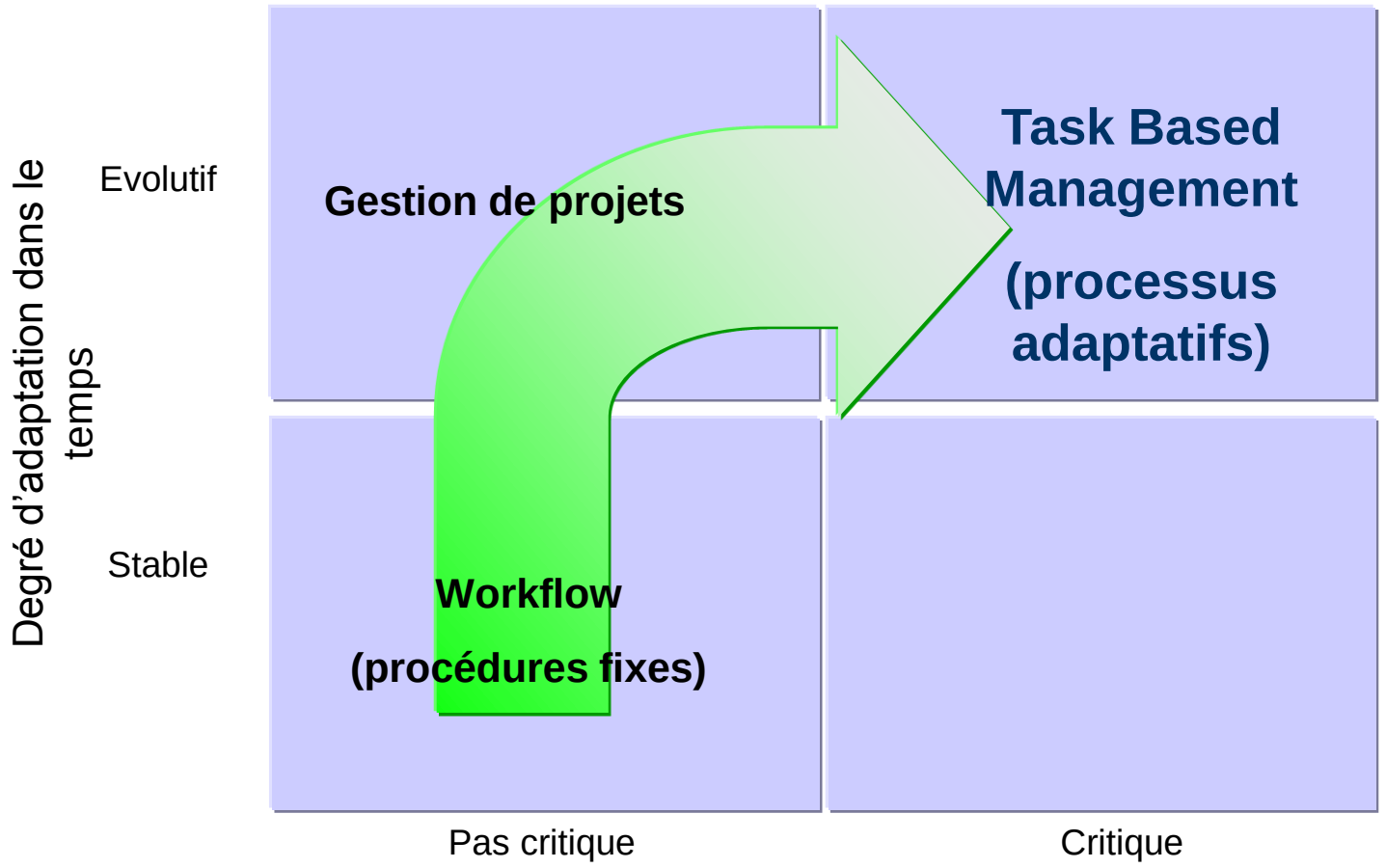
ENJEUX partagés		ACTIONS communes
+	**Cercle de poètes** *Principe* : l'idéalisme *Pente* : l'angélisme *Relation* : dépendance *Communication* : sur les idées	**Réseau de partenaires** *Principe* : l'abondance *Pente* : la complaisance *Relation* : interdépendance *Communication* : sur les actions
-	**Collège de professeurs** *Principe* : l'individualisme *Pente* : le désintérêt *Relation* : indépendance *Communication* : sur les normes	**Bande de pirates** *Principe* : l'opportunisme *Pente* : la discorde *Relation* : contre-dépendance *Communication* : sur les profits
	-	+

Source : L'AGEFI-guide des PME, Ordinata, STEFAN MERCKELBACH, PASCALINE DUPAS, December 2001

(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

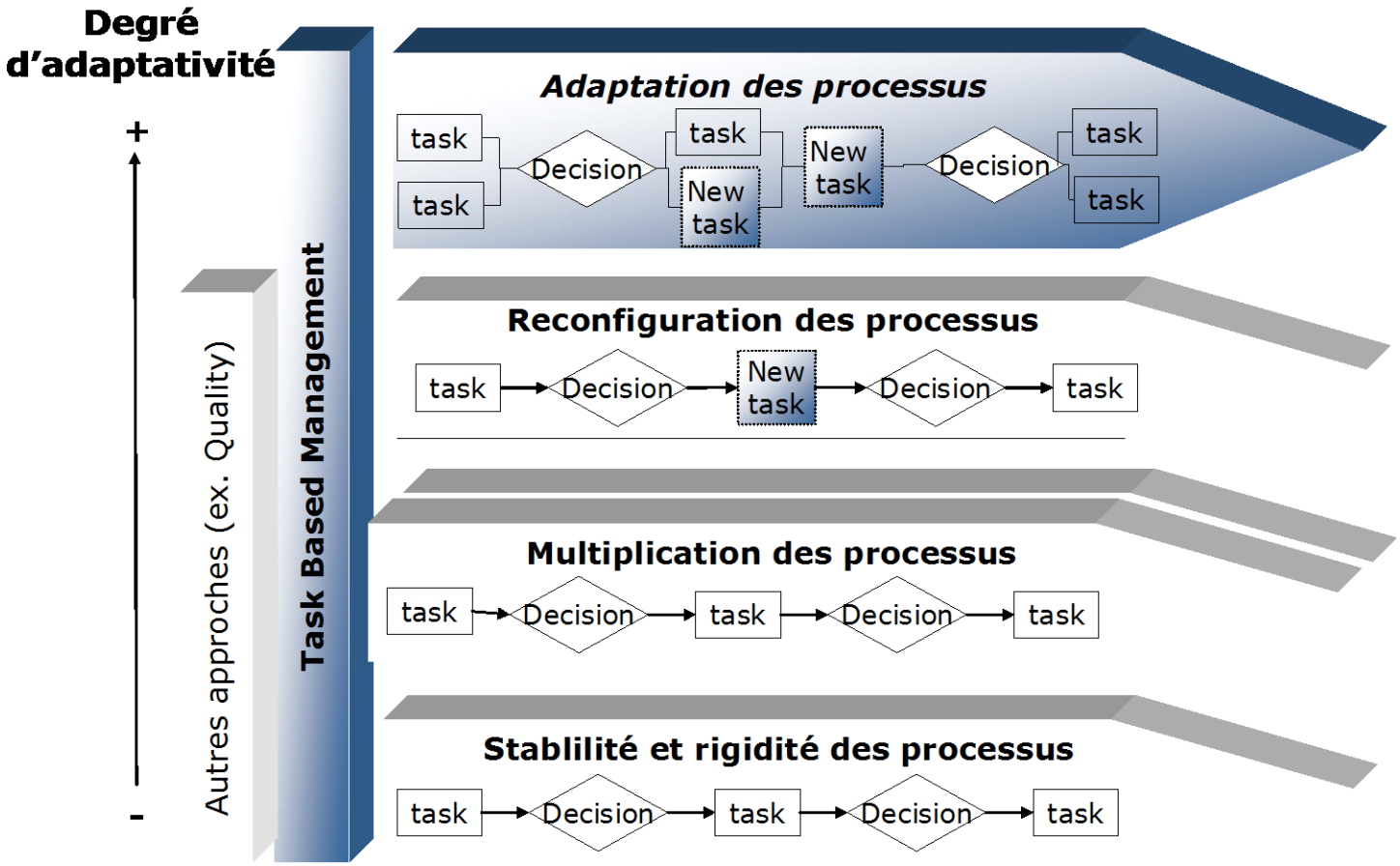
Hes·so GENÈVE Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale

Type de gestion de processus



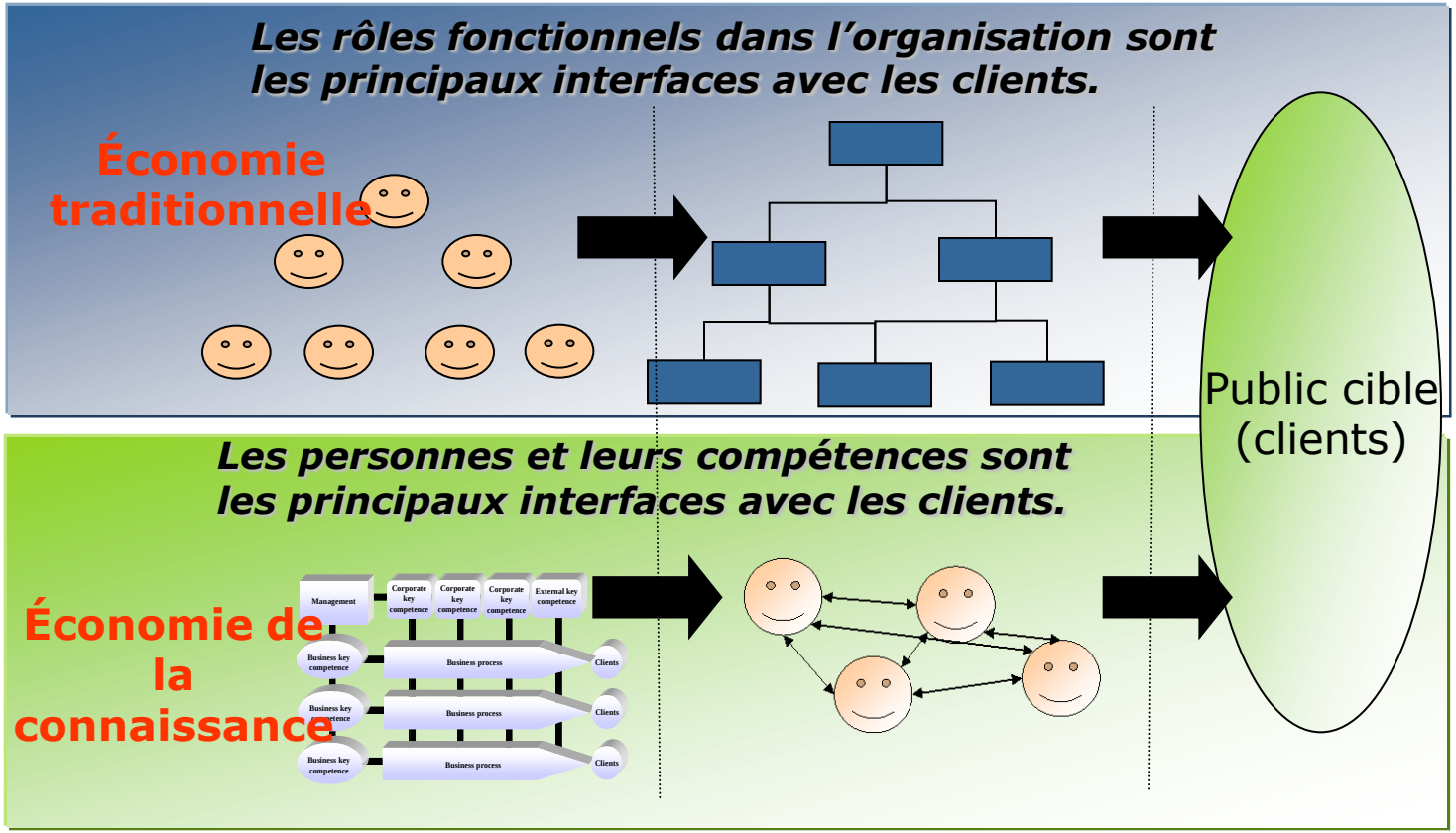
Source adapté du projet IMS-IST Symphony, Symphony consoritum 2001-2004

Processus et degré d'adaptativité



Source adapté du projet IMS-IST Symphony, Symphony consoritum 2001-2004

Les personnes et leur compétences comme nouvelle base de la relation clients



Source adapté du projet IMS-IST Symphony, Symphony consoritum 2001-2004

(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

Compétences à trois différents niveaux d 'accès selon les besoins de l'entreprise

Stratégie ➡ Macro-compétences

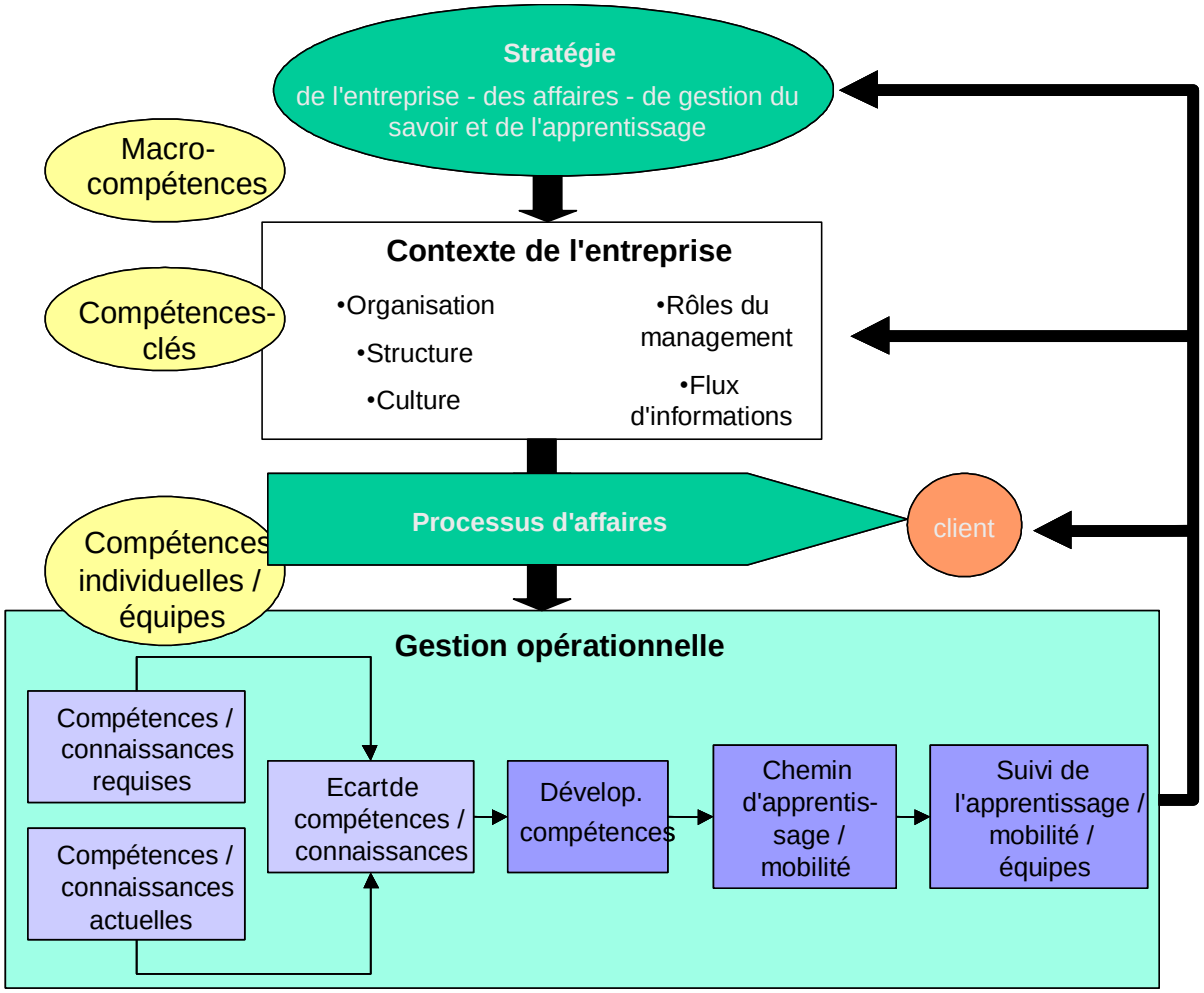
Organisation ➡ Compétences-clé

Individus ➡ Compétences individuelles

Source adapté du projet CTI COMPASS : Core competencies as stratetig assests.

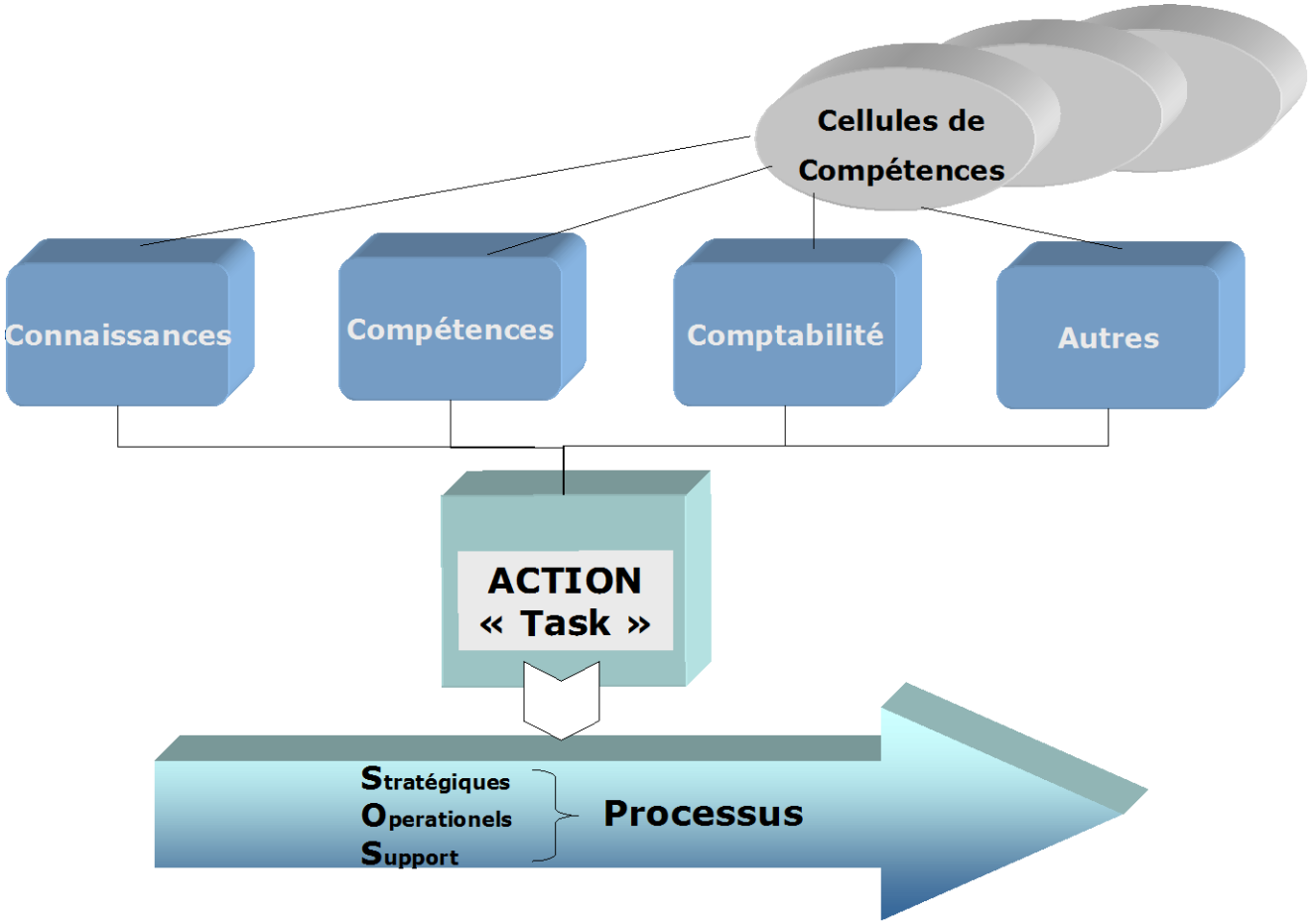
(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

Trois niveaux de gestion des compétences relatives à l'évolution de l'organisation



(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

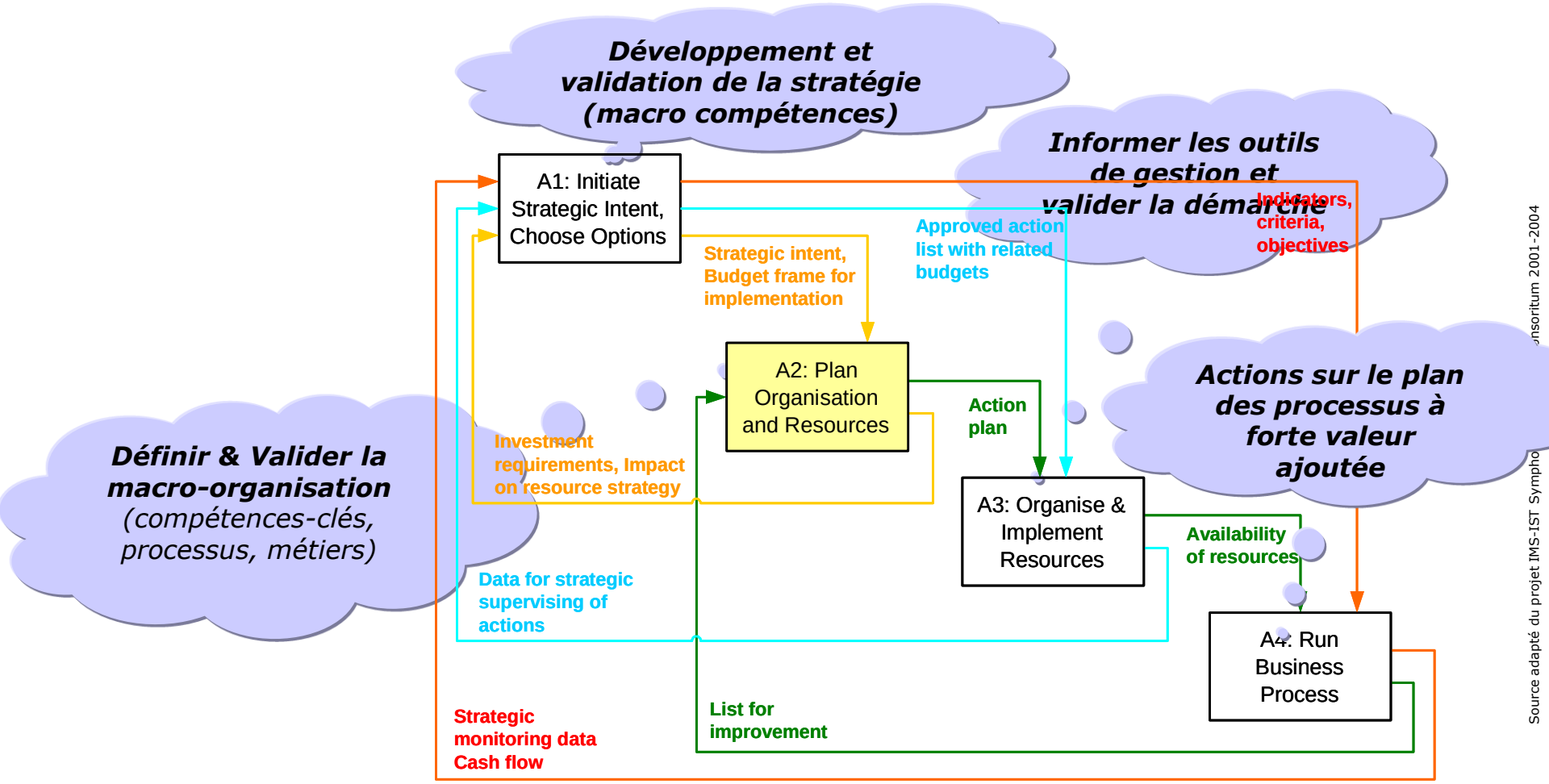
Actions et aires critiques de gestion



Source adapté du projet IMS-IST Symphony, Symphony consoritum 2001-2004

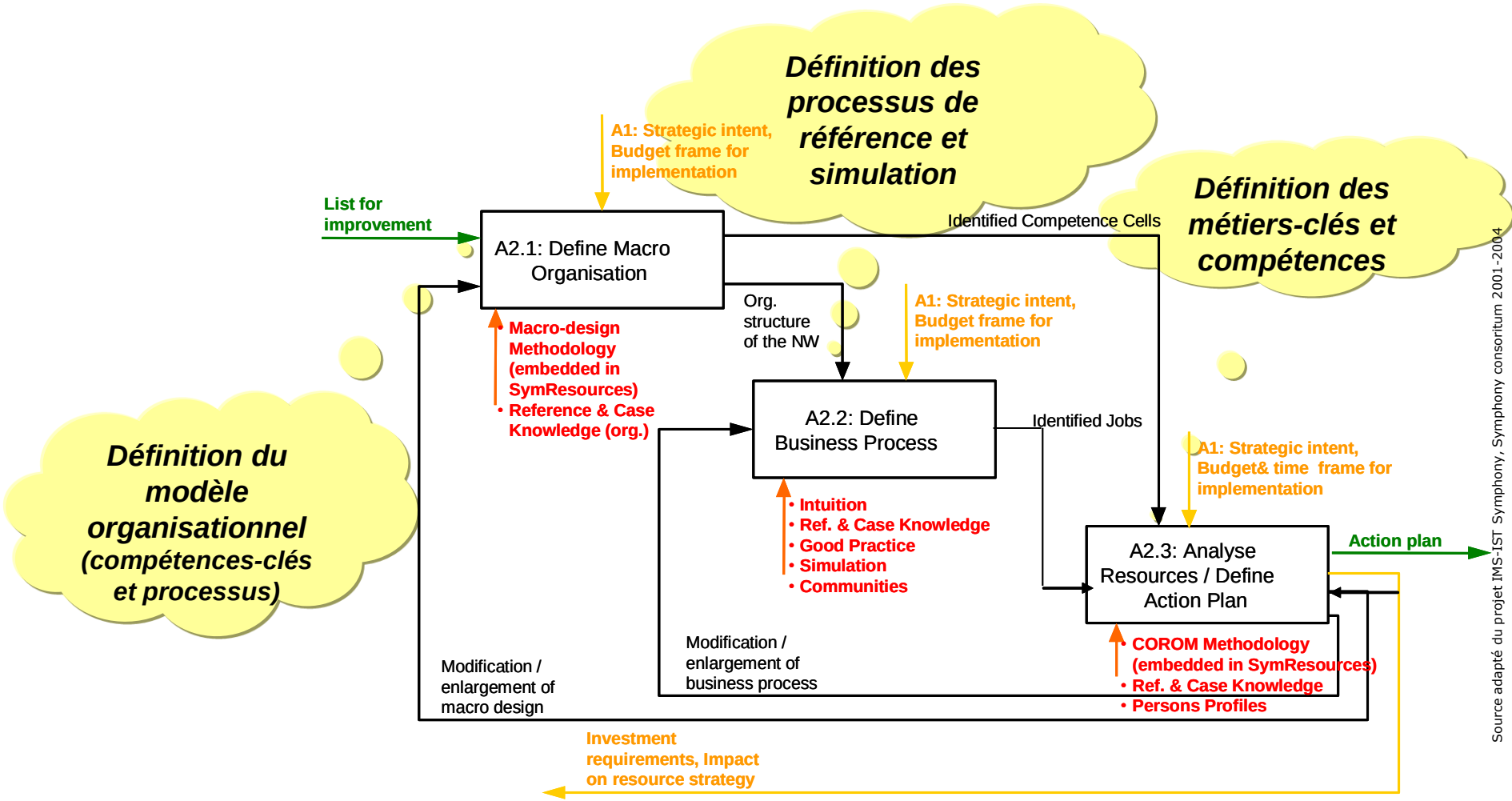
(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

Processus de coaching pour la gestion des organisations basée sur les compétences, adaptatives et en réseau (I)


Développement et validation de la stratégie (macro compétences)
Informer les outils de gestion et valider la démarche
Actions sur le plan des processus à forte valeur ajoutée
Définir & Valider la macro-organisation (compétences-clés, processus, métiers)
A1: Initiate Strategic Intent, Choose Options
A2: Plan Organisation and Resources
A3: Organise & Implement Resources
A4: Run Business Process
Strategic intent, Budget frame for implementation
Approved action list with related budgets
Indicators, criteria, objectives
Action plan
Investment requirements, Impact on resource strategy
Availability of resources
Data for strategic supervising of actions
Strategic monitoring data Cash flow
List for improvement

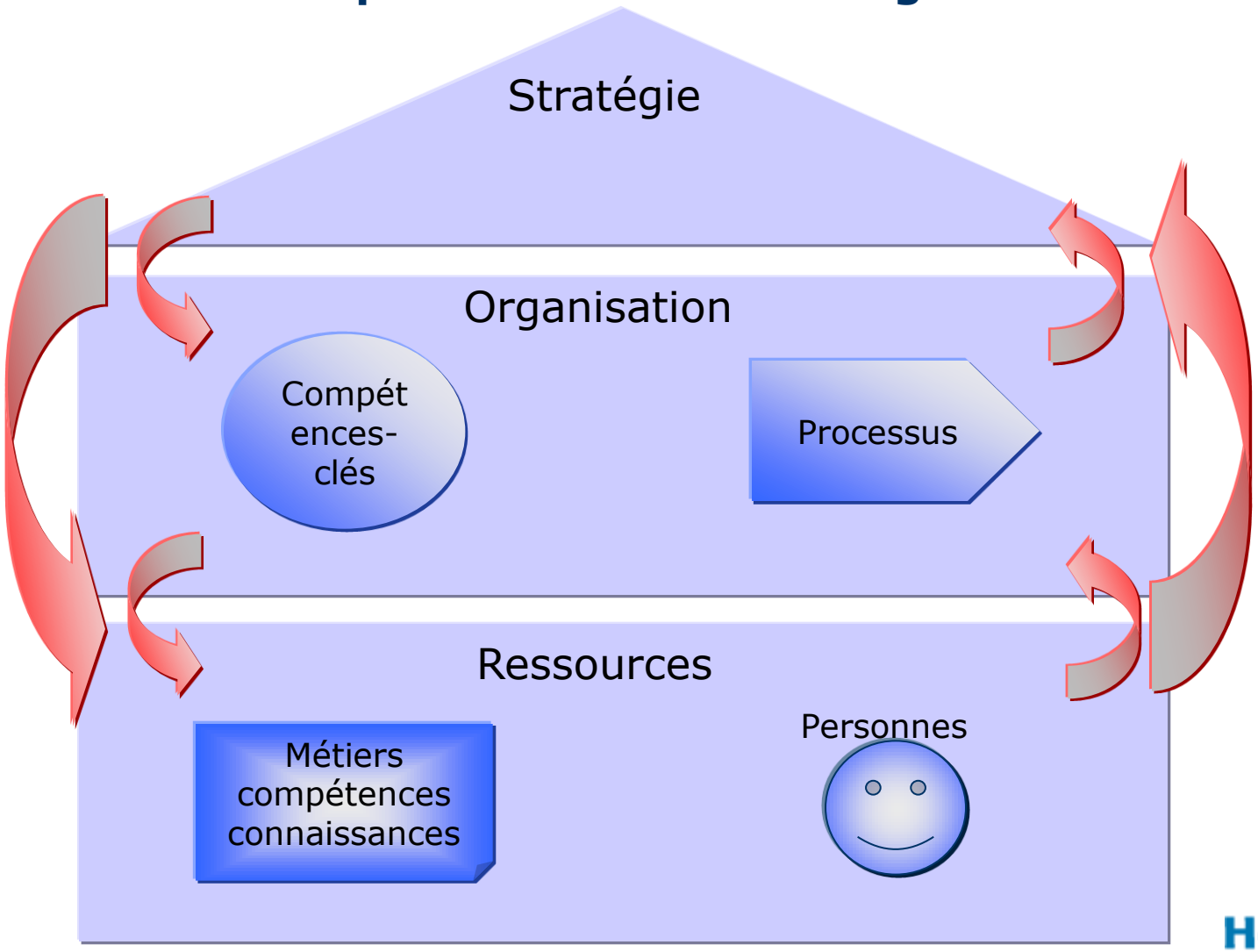
Source adapté du projet IMS-IST Sympho nsoritum 2001-2004

Coaching pour la gestion des organisations basées sur les compétences, adaptatives et en réseau (II)


Définition des processus de référence et simulation
Définition des métiers-clés et compétences
Définition du modèle organisationnel (compétences-clés et processus)
A1: Strategic intent, Budget frame for implementation
List for improvement
A2.1: Define Macro Organisation
Identified Competence Cells
Org. structure of the NW
A1: Strategic intent, Budget frame for implementation
Macro-design Methodology (embedded in SymResources)
• Reference & Case Knowledge (org.)
A2.2: Define Business Process
Identified Jobs
A1: Strategic intent, Budget& time frame for implementation
• Intuition
• Ref. & Case Knowledge
• Good Practice
• Simulation
• Communities
A2.3: Analyse Resources / Define Action Plan
Action plan
• COROM Methodology (embedded in SymResources)
• Ref. & Case Knowledge
• Persons Profiles
Modification / enlargement of business process
Modification / enlargement of macro design
Investment requirements, Impact on resource strategy

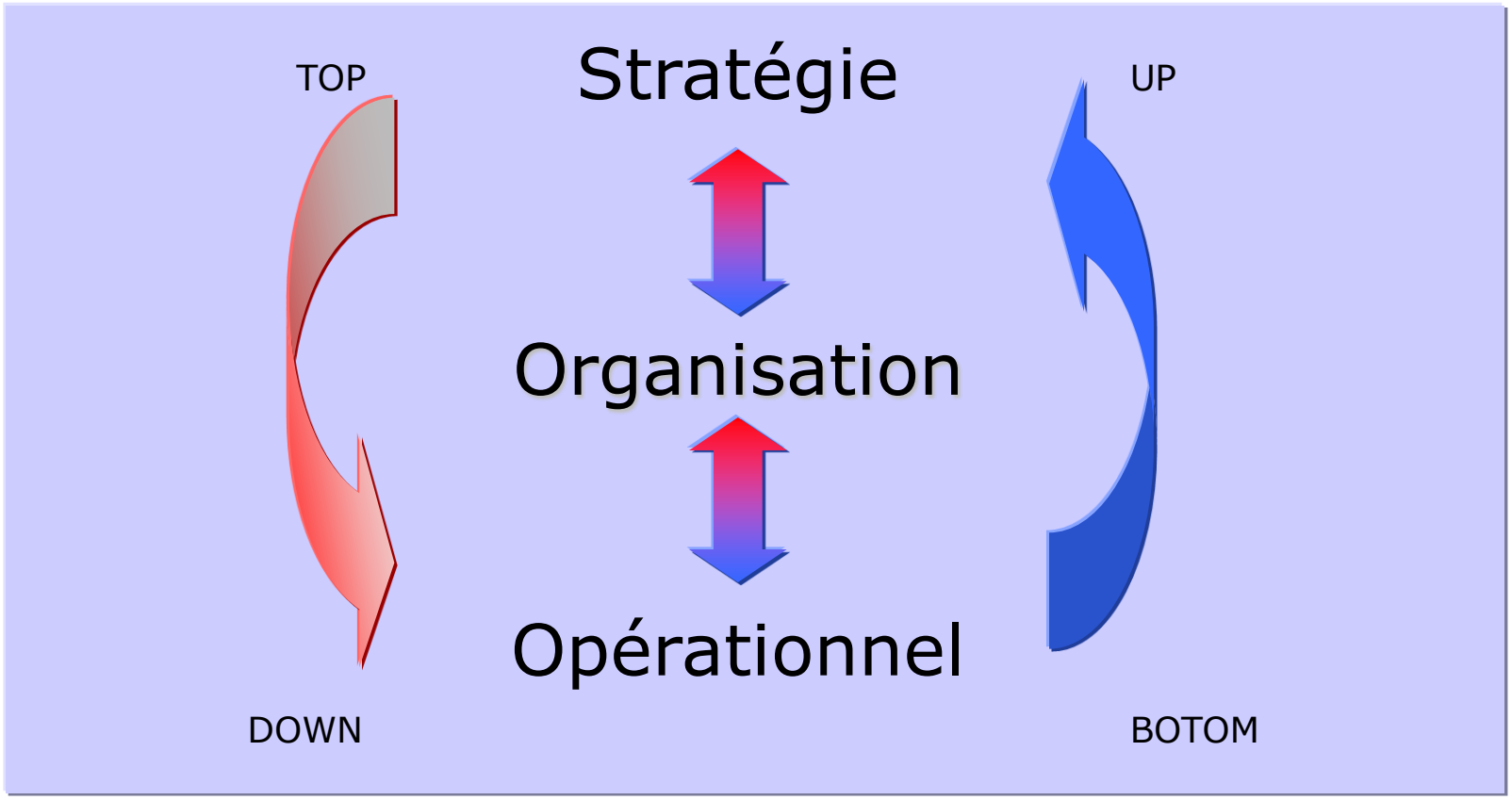
Source adapté du projet IMS-IST Symphony, Symphony consortium 2001-2004

Modèle de travail pour l'évolution de l'organisation



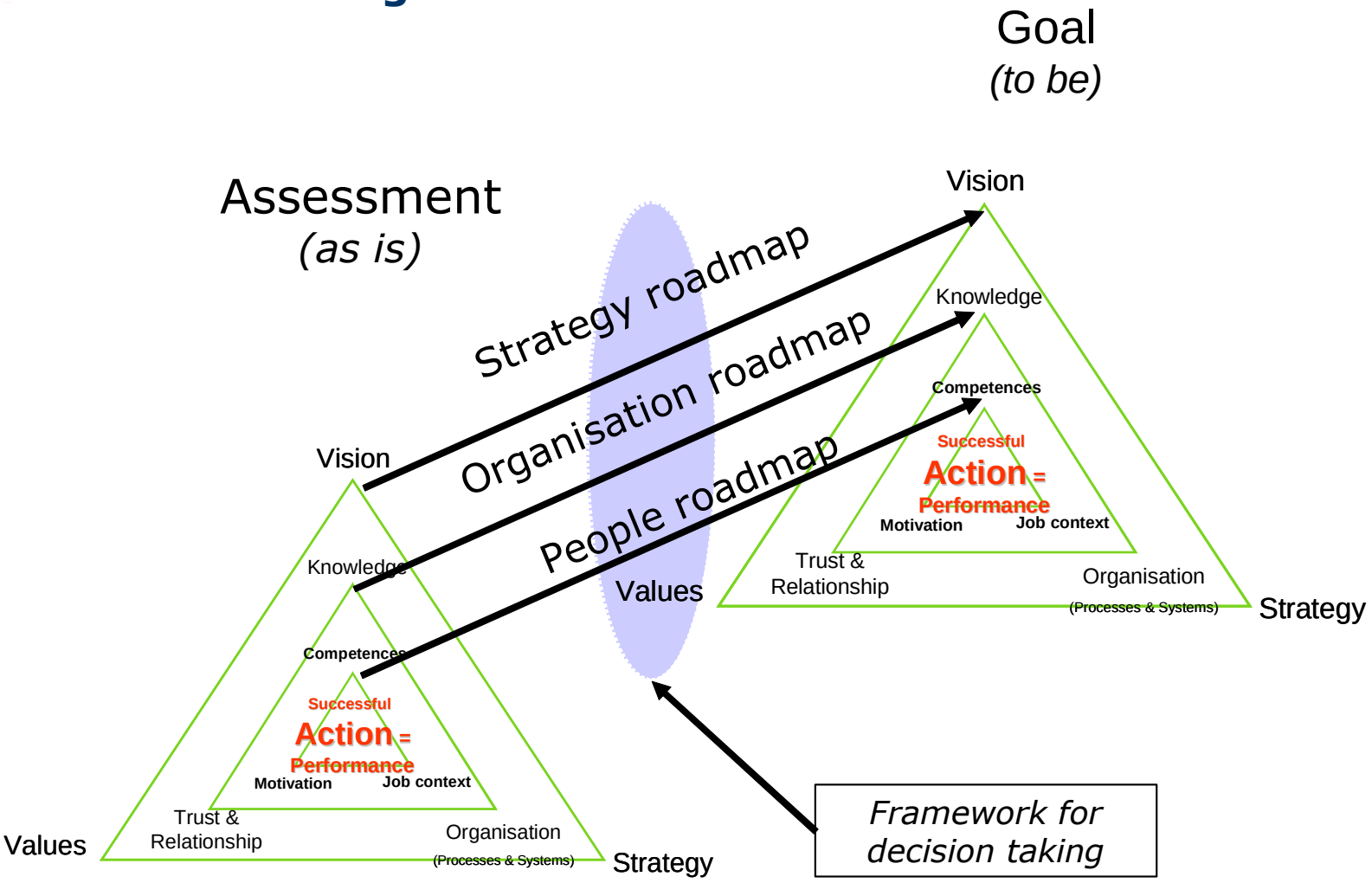
(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

Modèle de travail et vue holistique entre la stratégie et l'opérationnel



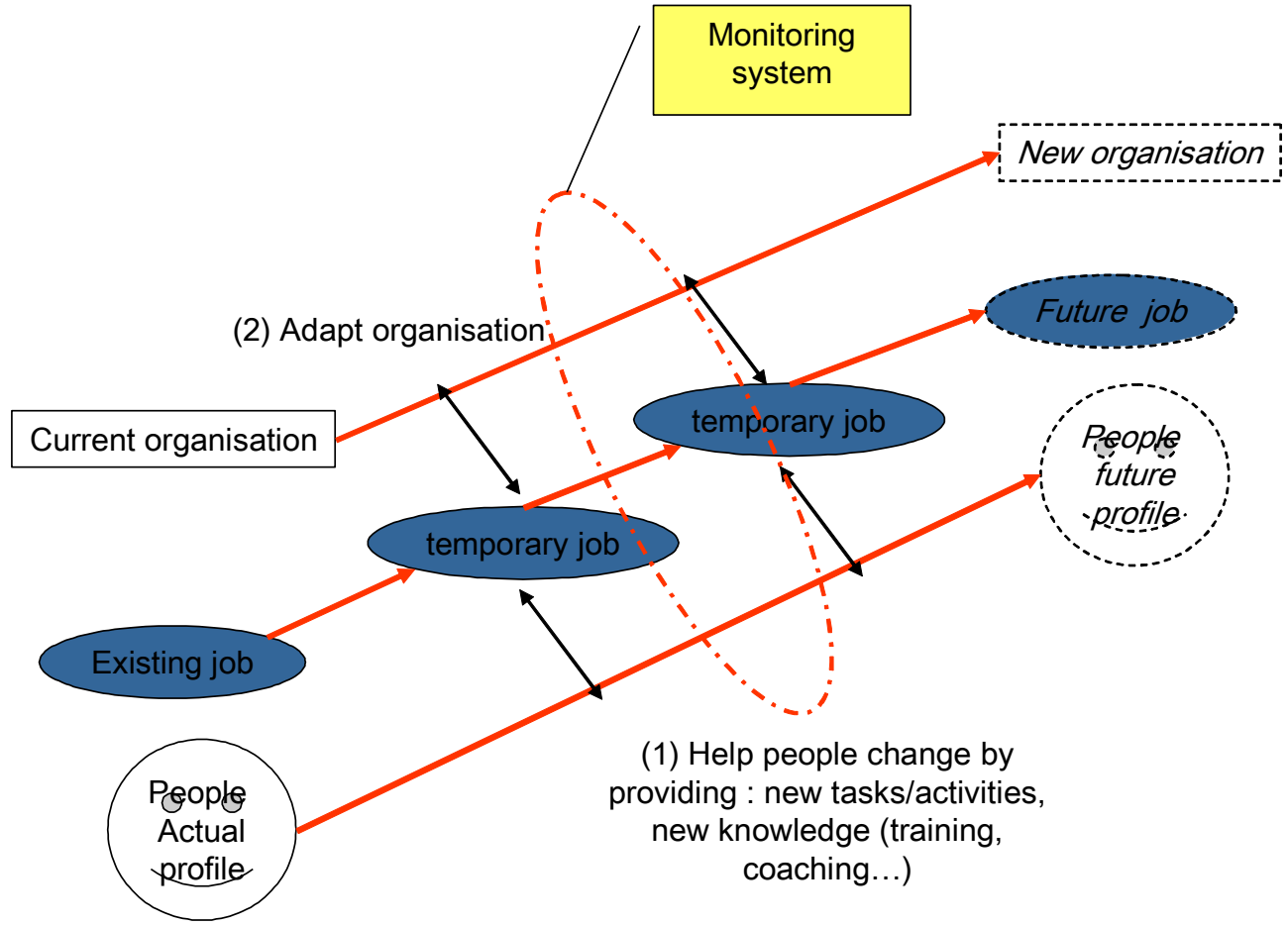
(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

Le Delta Management des ressources



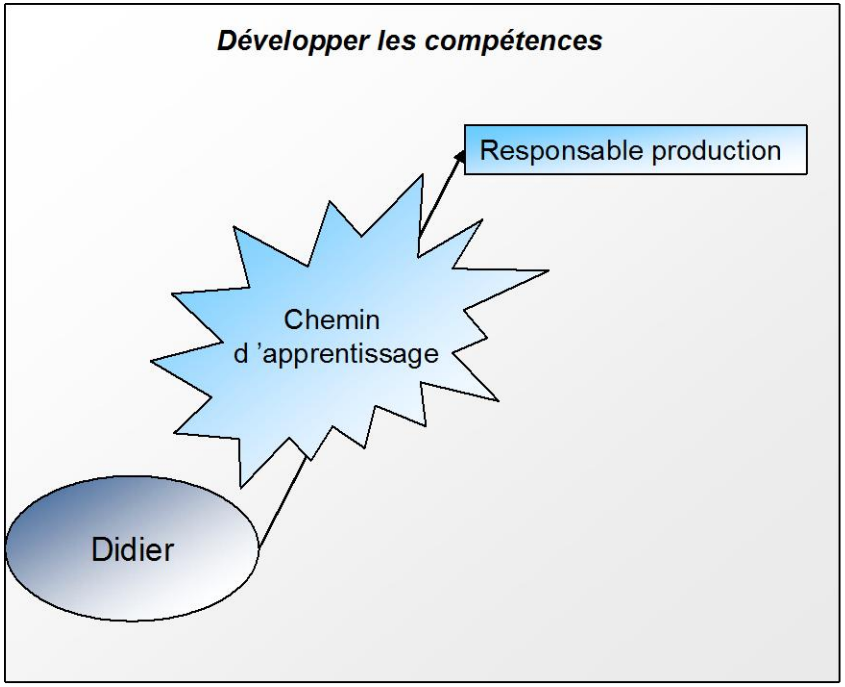
Source adapté du projet IMS-IST Symphony, Symphony consoritum 2001-2004

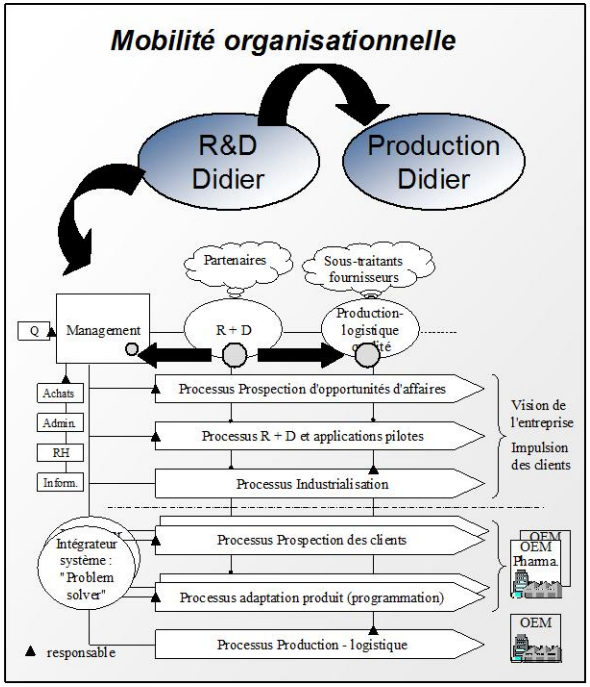
Le Delta Management de l'organisation et des Ressources



Source: adapté de IMS-IST Symphony Project 2001-2005

Plan d'actions relatif à la personne



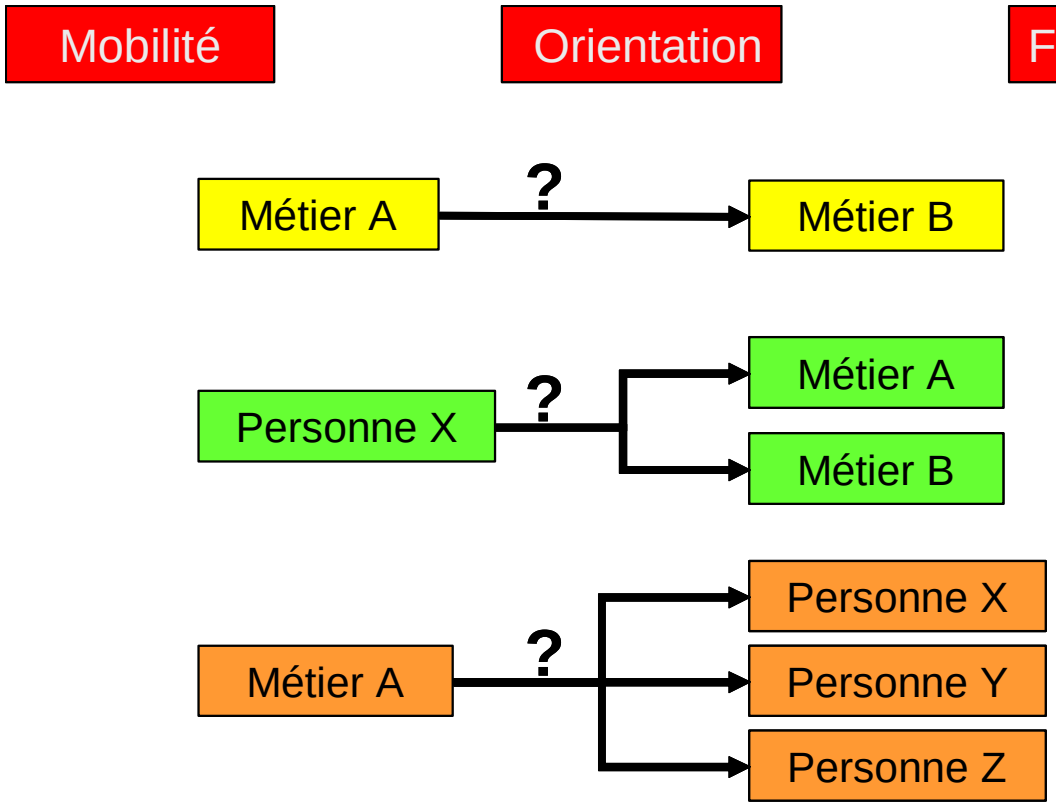


Source adapté du projet IMS-IST Symphony, Symphony consoritum 2001-2004

(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

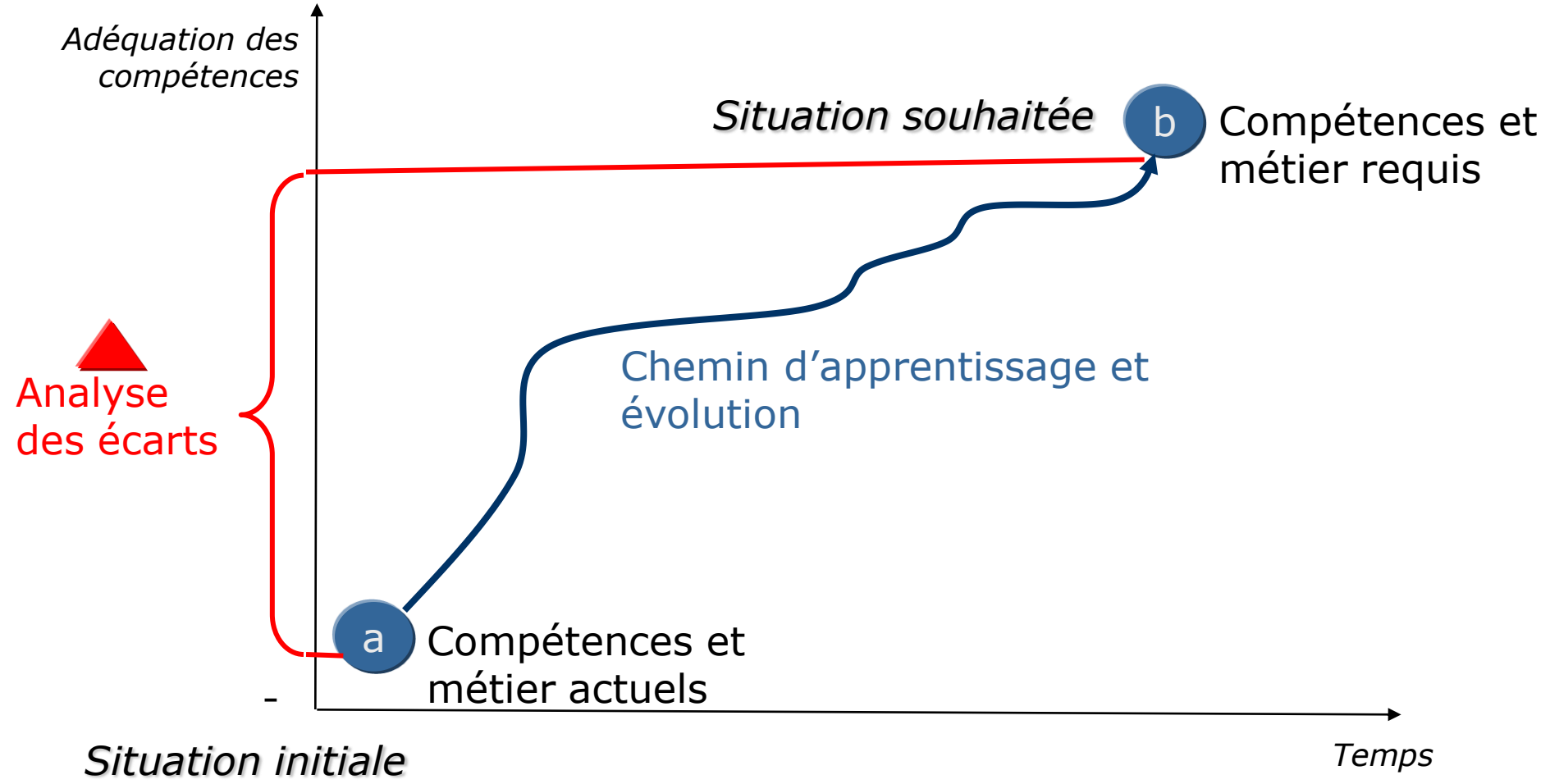
Exemple d'utilisation du Delta Management pour les profils de compétences personnels et métier

Le référentiel « métiers / compétences » et exemple d'utilisation



Source: Sandra Bellier Michel, CEGOS

Exemple d'utilisation du Delta Management pour l'évolution des métiers dans l'organisation



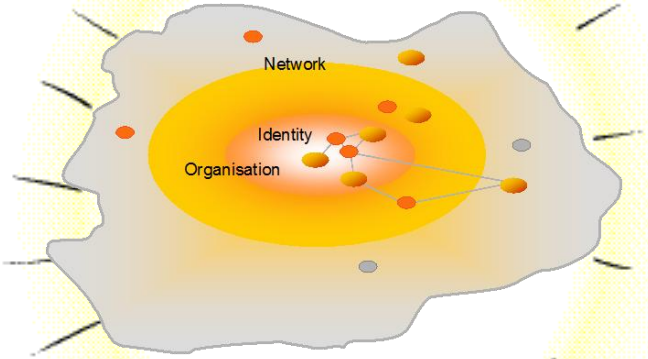
Source: Sandra Bellier Michel, CEGOS

Vers une gestion des ressources stratégiques intangibles dans un environnement turbulent

Les Principes de la complexité

- Auto organisation/émergence
- A la limite du chaos
- Diversité
- Historicité
- Imprévisibilité
- Reconnaissance de schémas

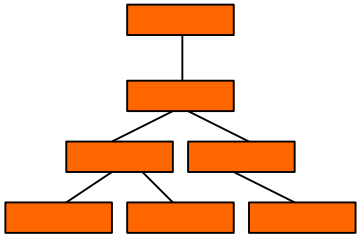
Les organisations comme des systèmes complexes adaptatifs



Cadre de réflexion

- Stratégie
- Organisation
- Compétences
- Connaissances

Organisations Traditionnelles



Environnements

- Turbulence
- Discontinuités

Les principes de gestion

- Adaptation (proactif et réactif)
- Réseau de partenaires
- Compétences et connaissances

©1996 The Grove Consultants International

Source adapté du projet IST RODEO, RODEO consortium 2001-2004

Les turbulences demandent de nouvelles capacités d'adaptation

« Ici, il faut courir aussi vite que tu peux pour rester à la même place. Si tu veux te déplacer, tu dois courir au moins deux fois plus vite. »

dit la Reine Rouge à Alice

Source: Alice De l'autre côté du Miroir par Lewis Carroll (1872)

Quels sont les principes qui régissent la complexité croissante dans un contexte marqué par les turbulences ?

(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

Quelle est la différence entre «Compliqué» et «Complexité» ?

- Avion à réaction= compliqué!

- Plat de spaghettis = complexité !

(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

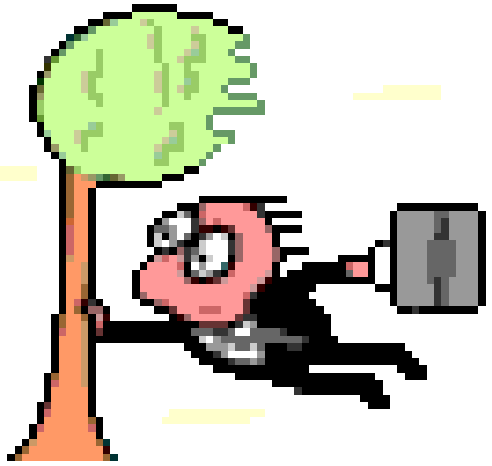
Hes·so GENÈVE Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale

L'approche de la complexité

« Prédictibilité : le battement d'ailes d'un papillon au Brésil peut-il provoquer une tempête au Texas ? »

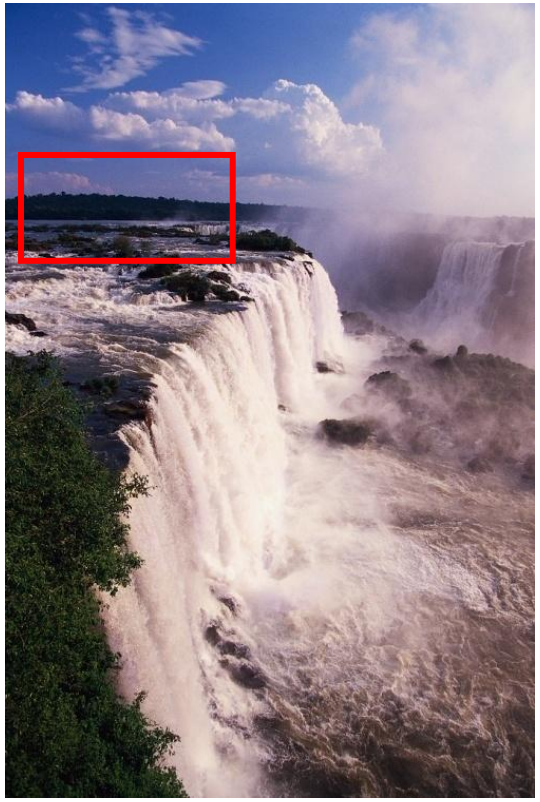
E. Lorenz

… « l'effet papillon »…



(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

Pourquoi l'approche de la complexité est importante?



…pour obtenir une vision partagée et complète des processus et des risques de l'entreprise !

(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

Les 6 principes de la complexité

les 6 principes de la complexité constituent l'un des fondements des approches organisationnelles dans des environnements marqués par la turbulence.

(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

L'exercice du calendrier pour une sensibilisation aux principes de la complexité

Objectif : réfléchir et expérimenter les **6 principes de la complexité** dans son contexte

Source adapté du projet IST RODEO, RODEO consortium 2001-2004

(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

Bénéfices attendus avec les 6 principes de la complexité

- Aborder une **approche novatrice de management** pour les organisations
- Apprendre à reconnaître **les 6 principes de la complexité**
- Permettre de réfléchir et d'agir d'une façon **plus efficace et adaptée**
- Reconnaître **les opportunités**
- Acquérir de **nouvelles perspectives** à partir de l'incertitude et des changements environnants

Source adapté du projet IST RODEO, RODEO consortium 2001-2004

(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

Contenu et apprentissages clés

A – Contexte et fondements
B - Principes de la complexité
C – Jeu de la complexité
D - Situation Organisationnelle
Application - TP

Étape 1: Le **Calendrier** RODEO

- commencer le processus d'apprentissage sur la complexité
- visualiser et réfléchir aux 6 concepts de Complexité

Étape 2: L'**Atelier** RODEO : Le jeu de la complexité

- appréhender et comprendre les 6 concepts dans un contexte de groupe
- développer la compréhension par des jeux interactifs et des discussions

Étape 3: Développer le **Réseau** : Mise en oeuvre

- pratiquer la nouvelle perspective au jour le jour
- s'engager dans des discussions
- soumettre des pensées, réflexions et expériences
- continuer à développer cette perspective (compréhension, savoir,…)

Source adapté du projet IST RODEO, RODEO consortium 2001-2004

(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

Hes·so GENÈVE Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale

Consignes pour l'exercice du calendrier RODEO

Prendre connaissance du calendrier RODEO (regarder un concept après l'autre !)

POUR CHAQUE CONCEPT, exercice individuel à noter sur une feuille A4 (5-10 minutes par concept)

- **A.** Lire et analyser un concept particulier et noter ce qu'il vous inspire en terme de management à partir des éléments théoriques.

  Exemple. Principe de l'Historicité. Il est nécessaire de comprendre le passé pour développer de nouvelles stratégies d'entreprise et des compétences-clés associées.

- **B.** Faire un lien avec sa pratique professionnelle, son expérience personnelle et le concept présenté en répondant à la question suivante : dans quels événements ou expériences professionnelles ce concept s'est-il vérifié ?

  Exemple. Imprévisibilité. Lorsque je me suis engagé dans ce poste, je n'aurai jamais pensé que mon idée de produit aurait pris la forme d'un projet. J'avais évoqué cela sans y penser lors d'une conversation à midi avec mes collègues. Mes compétences sont en réalité reconnues pour cela.

A LA FIN DES 6 CONCEPTS, partage en collectif

- chacun présente ses réflexions et partager son point de vue sur **A.** Inspiration en terme de management et **B.** Expériences personnelles.

Source adapté du projet IST RODEO, RODEO consortium 2001-2004

 (c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

LE CALENDRIER RODEO: Un voyage au cœur de la Complexité

Auto-Organisation & Emergence

"Regardes la fourmi, toi paresseux;

considères sa façon et sois savant:

*Elle **n'a pas de chef, de surveillant ou de dirigeant,***

fournit sa viande en été

et rassemble sa nourriture pendant la récolte."

– Proverbes 6:6-8

Qu'est-ce qui en ressort?

Tout n'est pas planifié ou contrôlé par un chef ou a besoin de l'être. Parfois, il vaut mieux que ce ne soit pas le cas. Certaines choses s'organisent d'elles-mêmes!

Source adapté du projet IST RODEO, RODEO consortium 2001-2004

(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

Hes·so GENÈVE Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale

LE CALENDRIER RODEO: Un voyage au cœur de la Complexité

A la limite du chaos

"*L'équilibre c'est la mort*"

– Richard T. Pascale, 2000.

Etes-vous à la limite du chaos?
Beaucoup peut être dit autour d'un peu de chaos. A quel point votre organisation est-elle chaotique? Pouvez-vous en tirer le meilleur?

Source adapté du projet IST RODEO, RODEO consortium 2001-2004

(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

Hes·so GENÈVE Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale

Diversité

"Nos similarités sont différentes"

Dale Berra (fils de Yogi)

La diversité donne du piment à la vie!
Comment quelque chose de nouveau pourrait ressurgir si tout et tout le monde seraient pareils? Dieu merci ce n'est pas le cas!

Source adapté du projet IST RODEO, RODEO consortium 2001-2004

LE CALENDRIER RODEO: Un voyage au cœur de la Complexité

Historicité & Temps

"Une génération qui ignore l'histoire n'a pas de passé ni de futur"

L. Long

Tout se joue dans le passé!

Vous êtes-vous déjà demandé comment vous êtes arrivé là où vous vous situez maintenant? C'est étonnant à quel point une décision peut changer le reste de votre vie…

Source adapté du projet IST RODEO, RODEO consortium 2001-2004

(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

LE CALENDRIER RODEO: Un voyage au cœur de la Complexité

Imprévisibilité

"Lui qui vit près de la boule de cristal… mange du verre."

Auteur inconnu

On ne sait jamais ce que l'on va recevoir!
Pouvez-vous voir venir tout ce qui croise votre chemin?

Source adapté du projet IST RODEO, RODEO consortium 2001-2004

(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

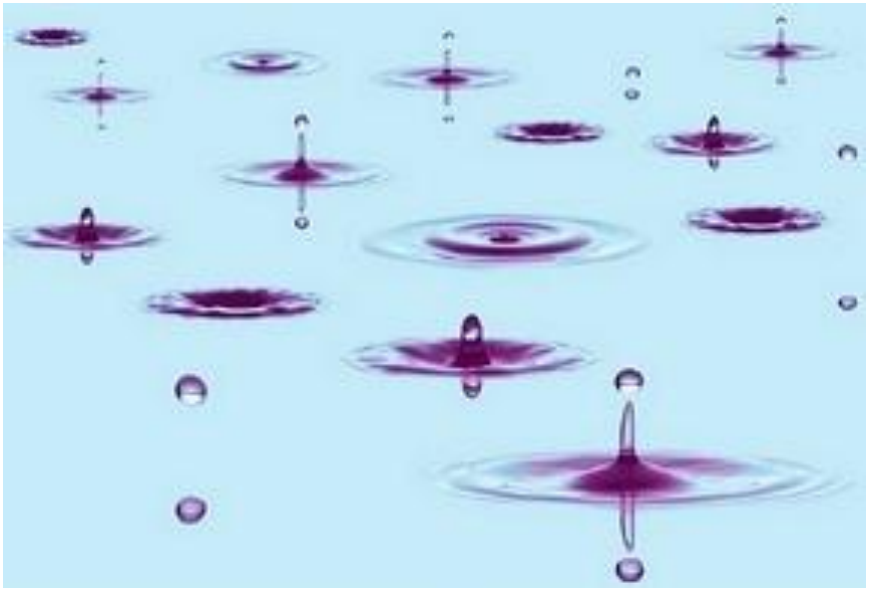
Hes·so GENÈVE Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale

LE CALENDRIER RODEO: Un voyage au cœur de la Complexité

Reconnaissance de schémas

"Fascinant. Un motif se développe"

Spock



Source images: http://www.uab.edu/cogdev/lect3k.jpg, 15/01/04

Voyez-vous un schéma?

Parfois, les choses deviennent plus claires lorsque vous commencez à voir des similarités entre ces choses.

Source adapté du projet IST RODEO, RODEO consortium 2001-2004

Contenu et apprentissages clés

- A – Contexte et fondements
- B - Principes de la complexité
- C – Jeu de la complexité
- D - Situation Organisationnelle
- Application - TP

Étape 1: Le **Calendrier** RODEO

- commencer le processus d'apprentissage sur la complexité
- visualiser et réfléchir aux 6 concepts de Complexité

Étape 2: **L'Atelier RODEO** : Le jeu de la complexité

- appréhender et comprendre les 6 concepts dans un contexte de groupe
- développer la compréhension par des jeux interactifs et des discussions

Étape 3: Développer le **Réseau** : Mise en oeuvre

- pratiquer la nouvelle perspective au jour le jour
- s'engager dans des discussions
- soumettre des pensées, réflexions et expériences
- continuer à développer cette perspective (compréhension, savoir,…)

Source adapté du projet IST RODEO, RODEO consortium 2001-2004

(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

Le jeu de la complexité

Instructions:

- Prenez une carte présentée par le facilitateur.
- Ne montrez votre carte à personne et ne la laissez voir à personne.
- Ne dites à personne ce qui est écrit sur votre carte.
- Lisez votre carte et attendez que le facilitateur dise 'go'.
- Agissez selon les consignes notées sur la carte.
- Continuez jusqu'à ce que le facilitateur dise 'stop'.
- Vous pouvez uniquement montrer votre carte au facilitateur si il demande à la voir.

Source adapté du projet IST RODEO, RODEO consortium 2001-2004

(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

Hes·so GENÈVE Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale

Contenu et apprentissages clés

A – Contexte et fondements
B - Principes de la complexité
C – Jeu de la complexité
D - Situation Organisationnelle
Application - TP

Étape 1: Le **Calendrier** RODEO

- commencer le processus d'apprentissage sur la complexité
- visualiser et réfléchir aux 6 concepts de Complexité

Étape 2: **L'Atelier RODEO** : Le jeu de la complexité

- appréhender et comprendre les 6 concepts dans un contexte de groupe
- développer la compréhension par des jeux interactifs et des discussions

Étape 3: Développer le **Réseau** : Mise en oeuvre

- pratiquer la nouvelle perspective au jour le jour
- s'engager dans des discussions
- soumettre des pensées, réflexions et expériences
- continuer à développer cette perspective (compréhension, savoir,…)

Source adapté du projet IST RODEO, RODEO consortium 2001-2004

(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

Vidéo

- La théorie du chaos

(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

Hes·so GENÈVE Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale

TP 1 : Concepts de la complexité

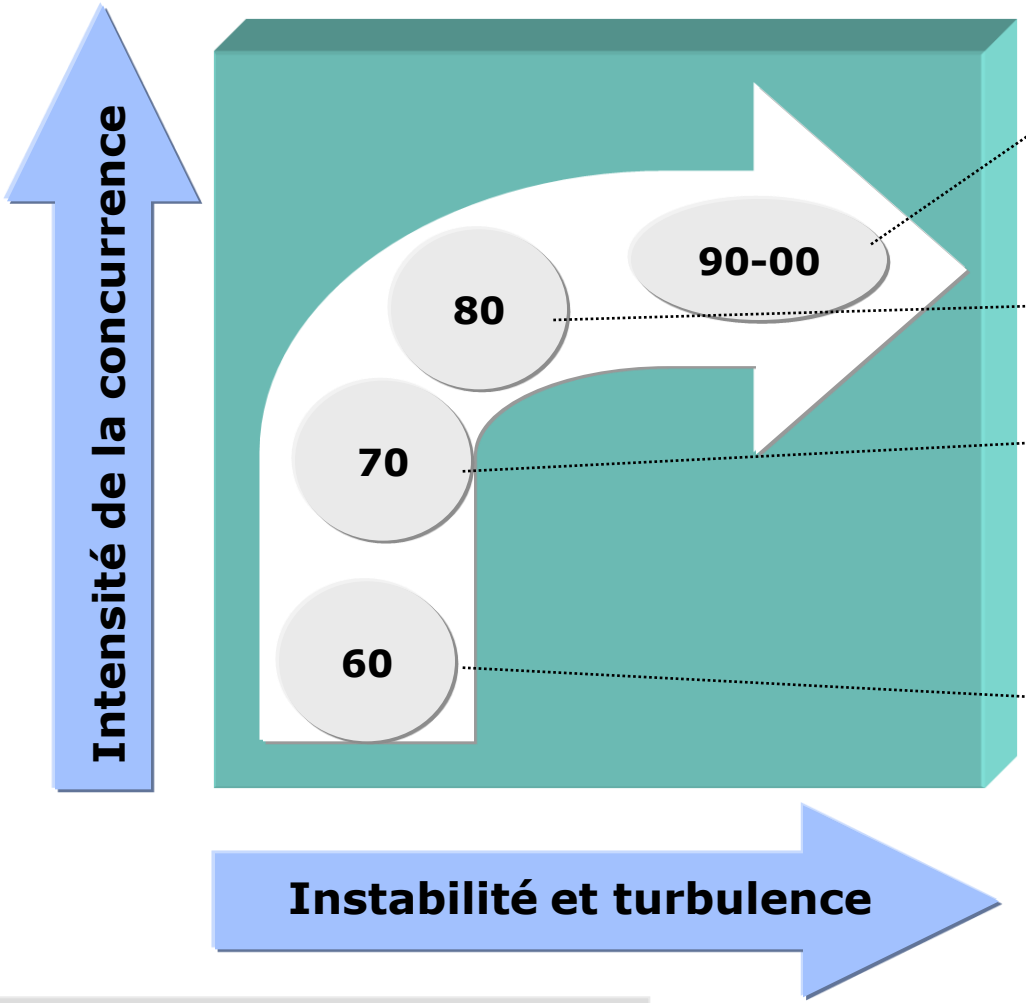
- Une **définition d'un concept de la complexité** clé choisi dans le domaine de la complexité et de l'organisation (exemples: définition d'un principe de la complexité, définition de la notion d'adaptation, définition de la stratégie dans un environnement turbulent, etc.).

- Une **application pratique des 6 principes de la complexité** dans une entreprise. Partir d'un **cas concret** et l'illustrer avec les six principes de la complexité (exemple : évolution d'une entreprise dans un environnement turbulent, analyse d'un service qui fait face à plusieurs changements simultanés, etc.).

- A livrer pour la prochaine fois : **un document imprimé + version électronique à envoyer par email** de 5 pages par groupe.

(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

Evolution des concepts d'organisation



- Organisation hybride – Système complexe adaptatif (réseau et apprentissage)
- Organisation par processus (chaîne de valeur)
- Organisation par division / unités d'affaires (par clients) (e.g. famille de prestations ou de produits)
- Organisation fonctionnelle

Source adapté du projet IMS-IST Symphony, Symphony consoritum 2001-2004

(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

Les structures hybrides

Créer une organisation modulaire et systémique, qui peut générer d'une manière dynamique des processus de création de valeurs afin de répondre rapidement aux demandes d'un client. Les structures hybrides sont composées de trois éléments:

Source adapté du projet IMS-IST Symphony, Symphony consoritum 2001-2004

(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

Hes·so GENÈVE Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale

L'organisation vue comme un système vivant

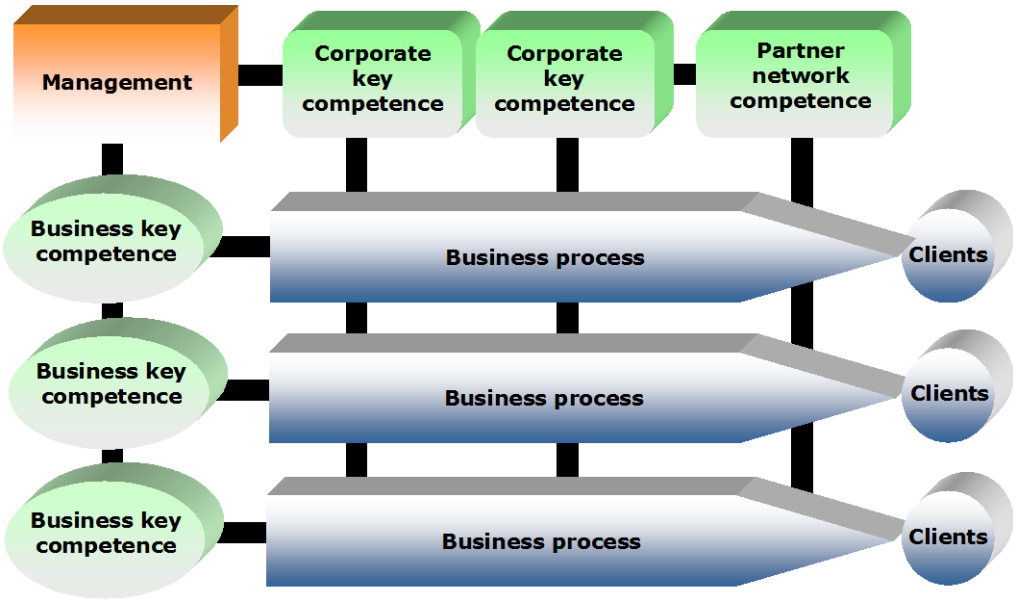
« Organizations are perfectly designed

to produce the results that they are getting »

Source: Mark. D. Youngblood, Life at the Edge of Chaos, 1997, p. 71

If you want different results, change the organisation design!

Comment élaborer la carte organisationnelle ?

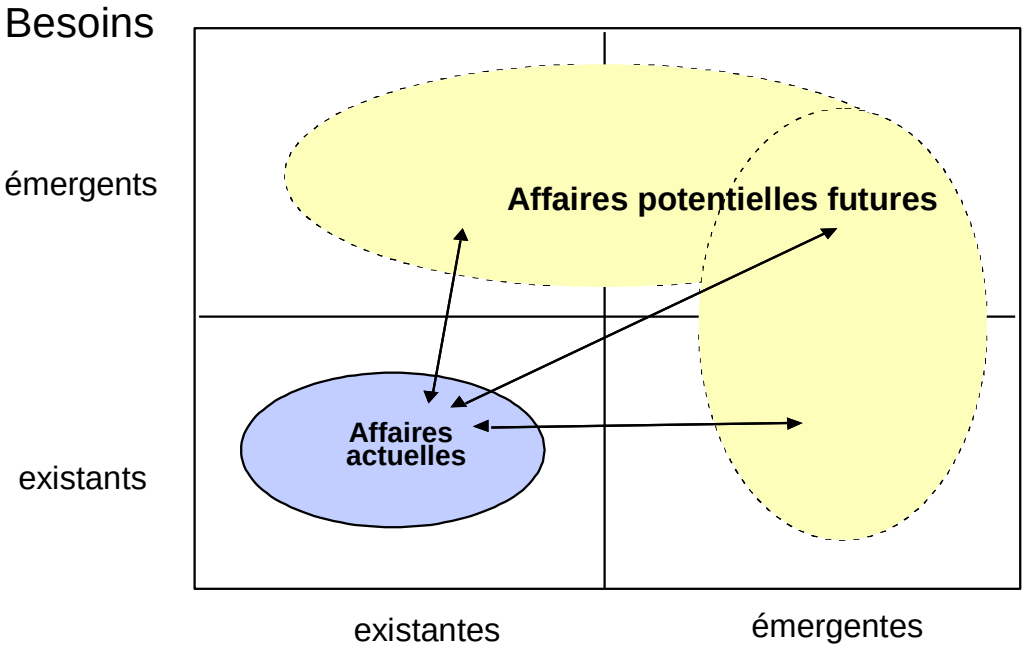


- Identifier la stratégie
- Définir les compétences-clés
- Définir les processus-clés
- Préciser les interfaces
- Identifier les métiers

Source adapté du projet IMS-IST Symphony, Symphony consoritum 2001-2004

(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

Définir une organisation à partir de la création d'une vision des affaires potentielles futures

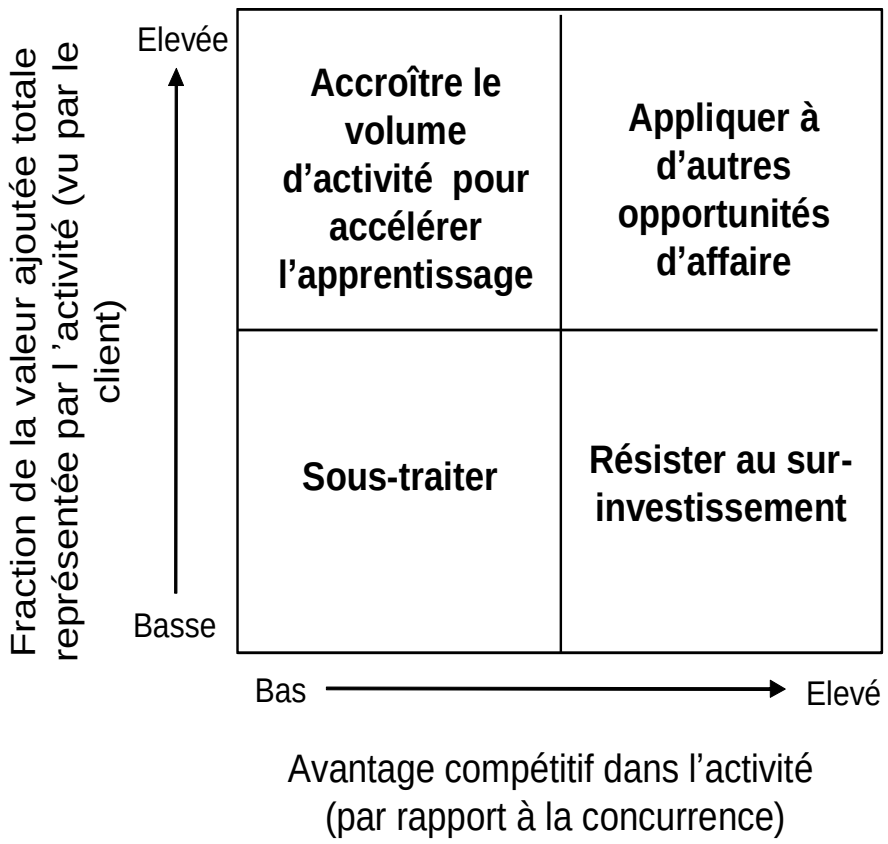


TOP (technologie-organisation-personnes)

Source adapté du projet IMS-IST Symphony, Symphony consoritum 2001-2004

(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

Identifier les activités-clés et orienter l'allocation des ressources


Fraction de la valeur ajoutée totale représentée par l 'activité (vu par le client)
Elevée
Basse
Accroître le volume d'activité pour accélérer l'apprentissage
Appliquer à d'autres opportunités d'affaire
Sous-traiter
Résister au sur-investissement
Bas
Elevé
Avantage compétitif dans l'activité (par rapport à la concurrence)

Si l'avantage concurrentiel d'une activité donnée est bas, mais que l'activité apporte une valeur substantielle au produit final, l 'apprentissage doit être accéléré et le volume d 'activité accru (par exemple joint venture, acquisitions, développement au sein de l'entreprise.)

Avantage concurrentiel: les vrai macro-compétences sont des activités tangibles, à valeur ajoutée, réalisées plus efficacement et à un prix moins élevé que celles de la concurrence.

A. V. Snyder and H. W. Ebeling, Jr, Targeting a company's real core competencies, in Core Competency Based Strategy, Campbell

(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

Hes·so Genève Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale

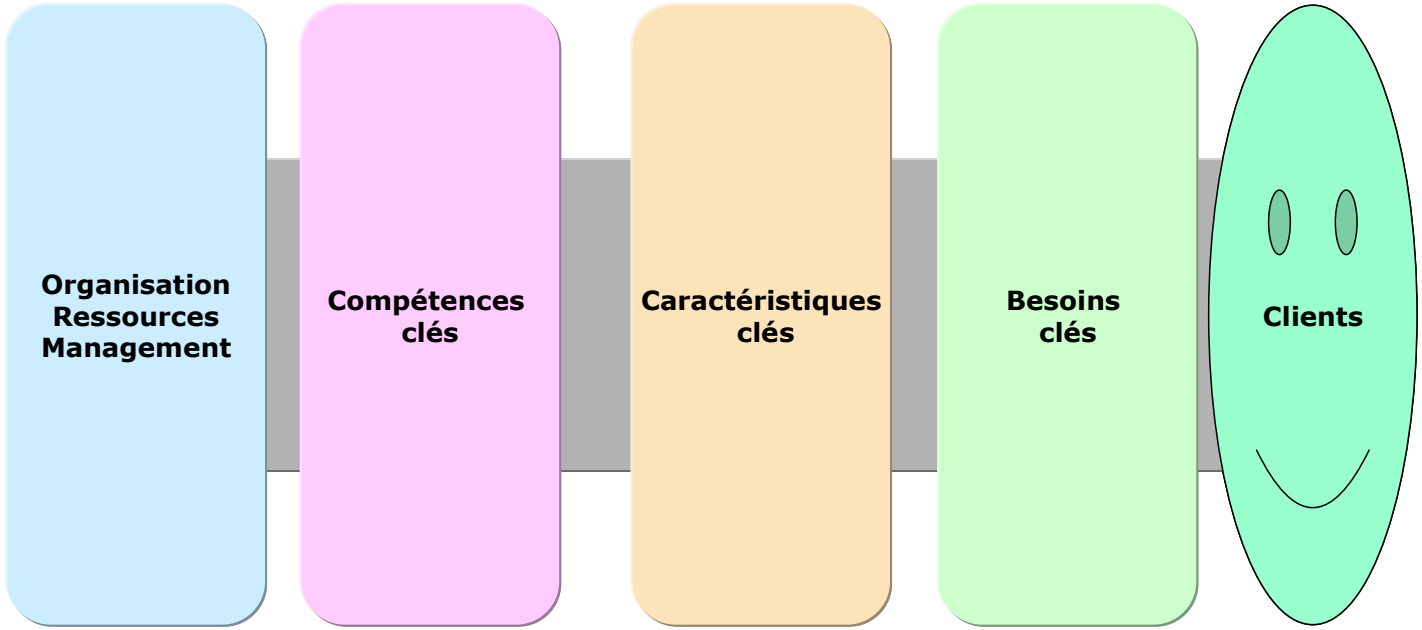
Établir la matrice "macro-compétences & opportunité d'affaires"

Macro-compétences	Opportunités d'affaires: Existante	Opportunités d'affaires: Nouvelle
Nouvelles	***Dominer dans 5 - 10 ans*** Quelles macro-compétences nouvelles devrons-nous développer pour renforcer notre position sur les marchés actuels?	***Conquérir*** Quelles sont les nouvelles macro-compétences que nous devrons développer afin de pénétrer les nouveaux marchés existants?
Existantes	***Exploiter*** Comment améliorer notre position sur nos marchés actuels en exploitant mieux nos compétences?	***Découvrir*** Quels nouveaux produits ou services pourrions-nous créer en recombinant ou redéployant nos macro-compétences?

Source : Hamel & Prahalad, Competing for the Future

(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

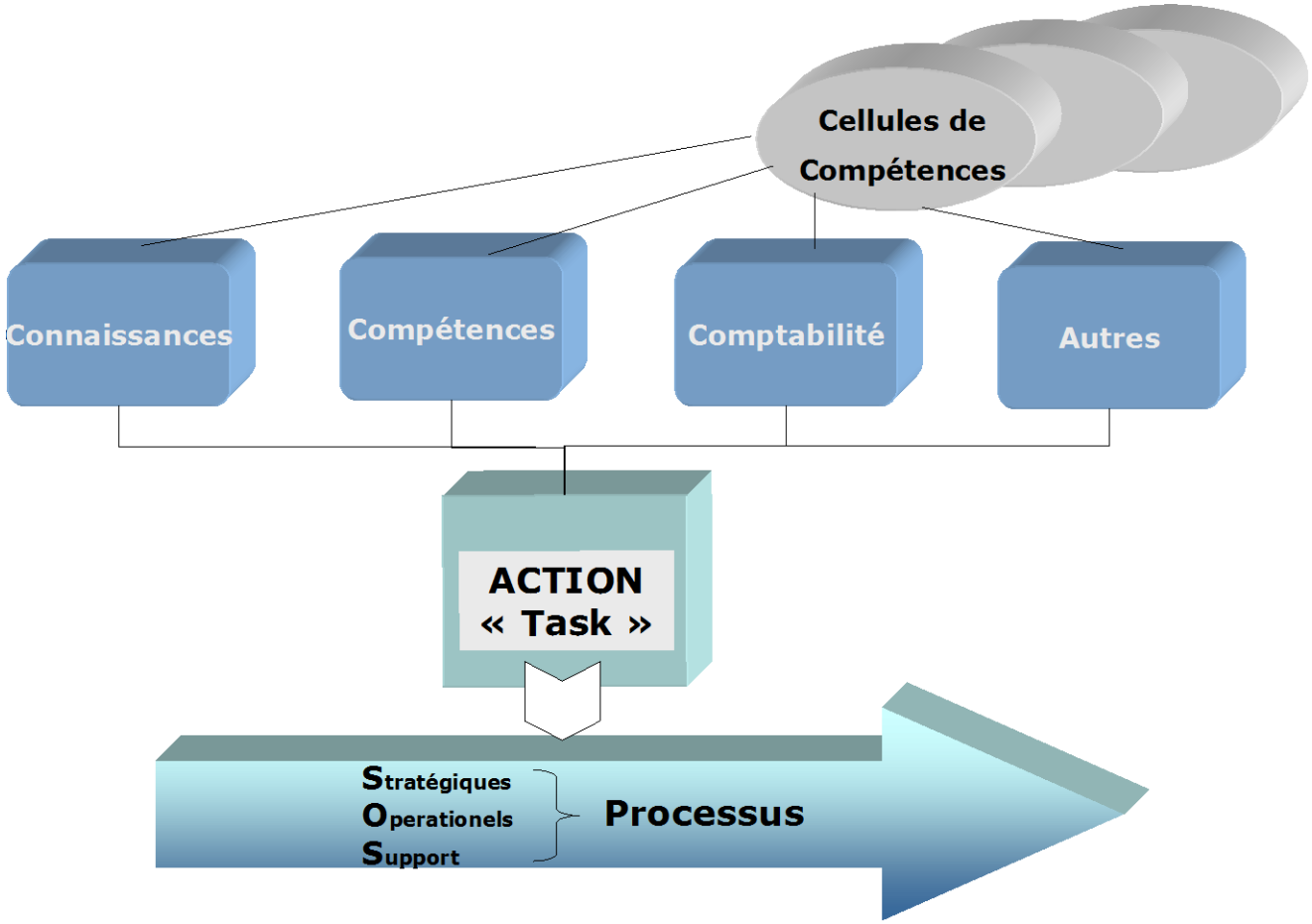
Cohérence de la chaîne « clients - organisation»



Source adapté du projet IMS-IST Symphony, Symphony consoritum 2001-2004

(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

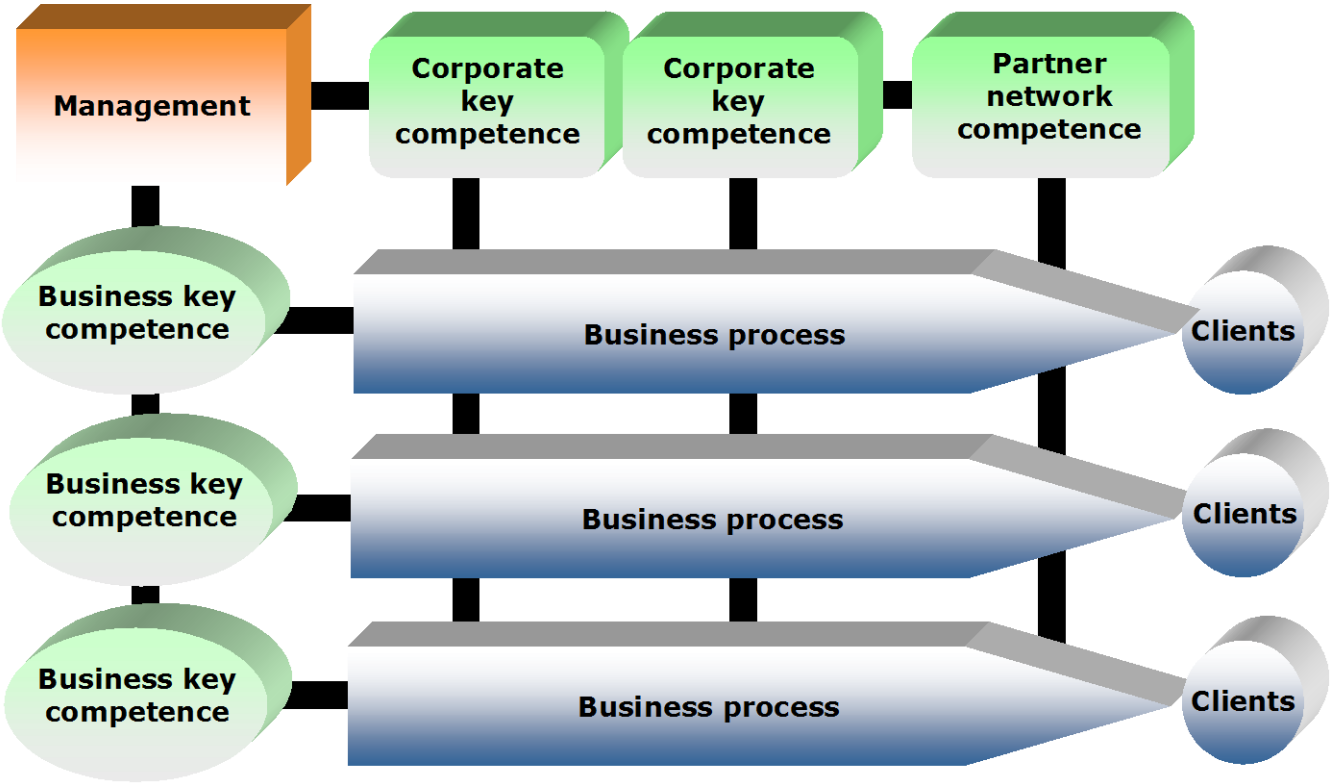
Processus, actions et aires critiques de gestion



Source adapté du projet IMS-IST Symphony, Symphony consoritum 2001-2004

(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

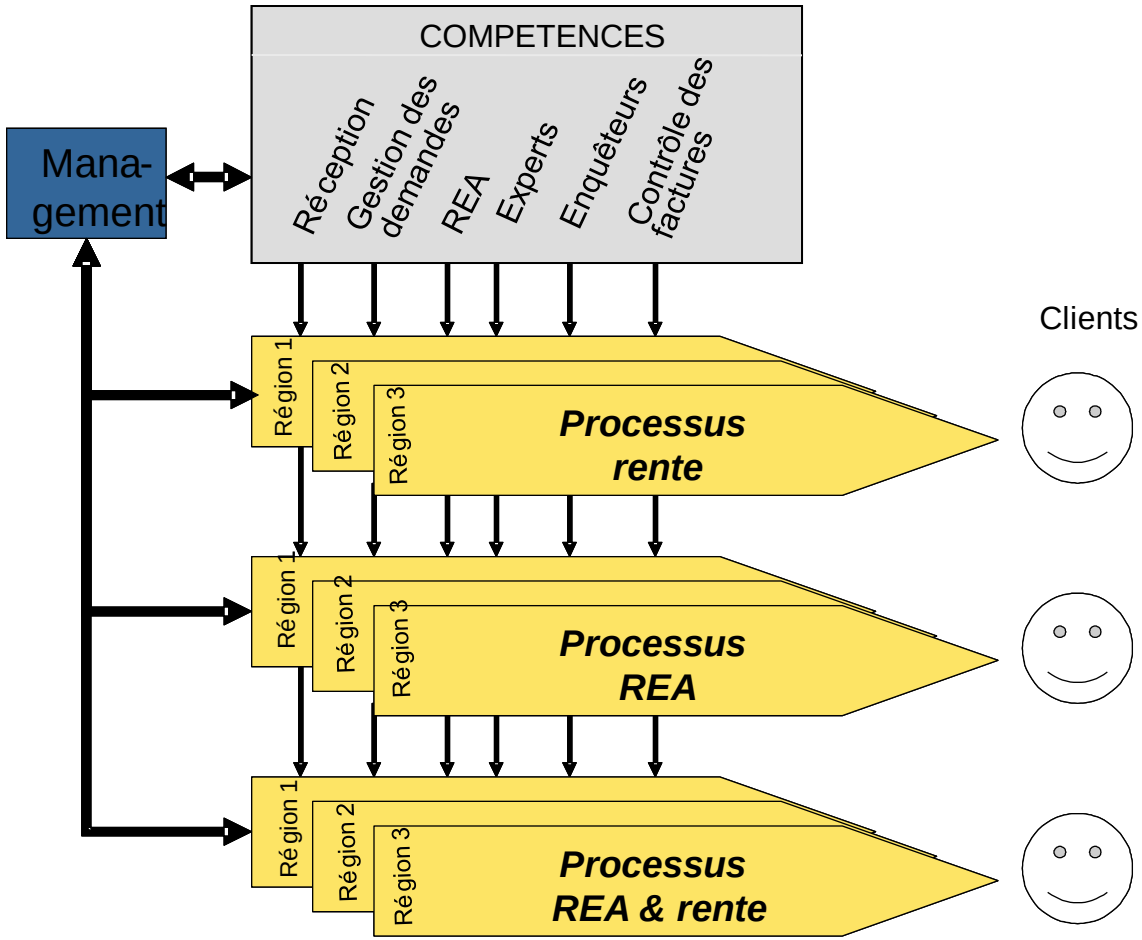
Carte organisationnelle – macro-design : modèle de référence



Source adapté du projet IMS-IST Symphony, Symphony consoritum 2001-2004

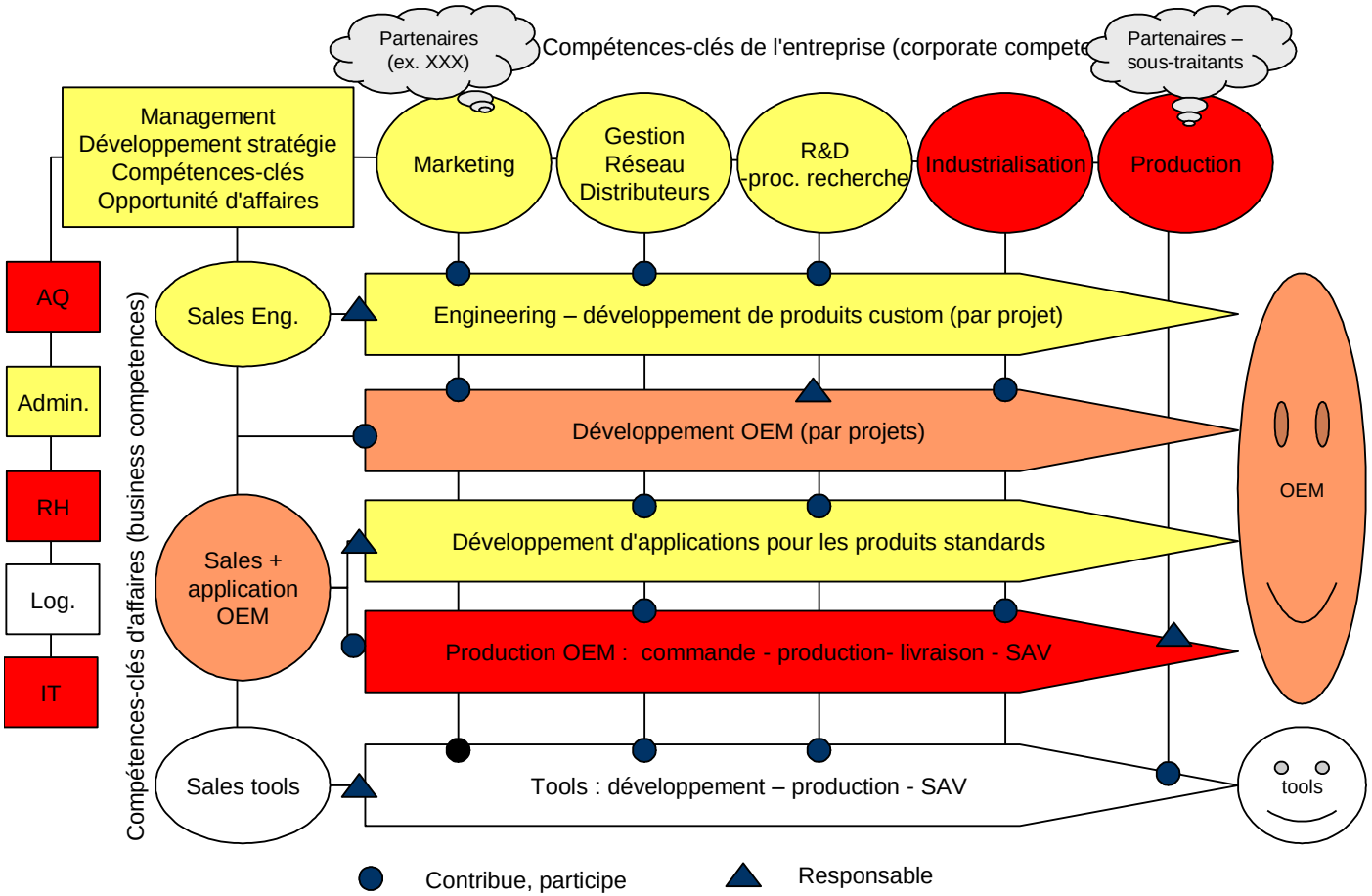
(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

Exemple de design organisationnel



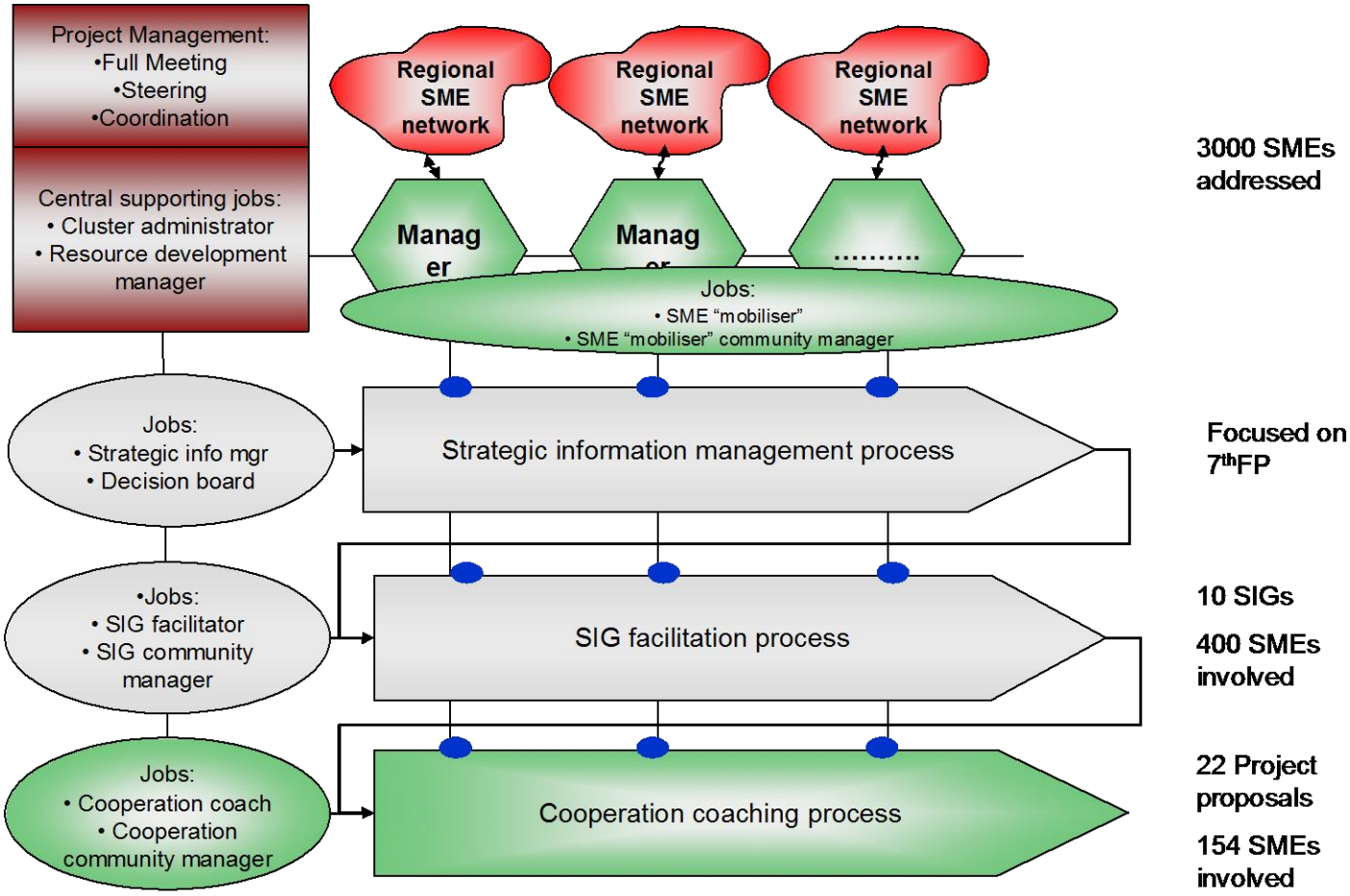
(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

Exemple de design organisationnel



(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

Exemple de design organisationnel d'un projet

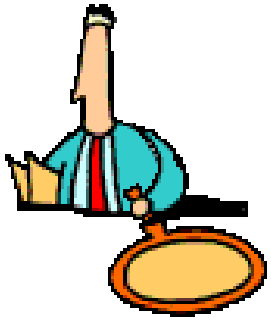


 (c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

Hes·so GENÈVE Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale

Illustration à partir d'un cas

Exemple d'utilisation d'une démarche dans un cas concret



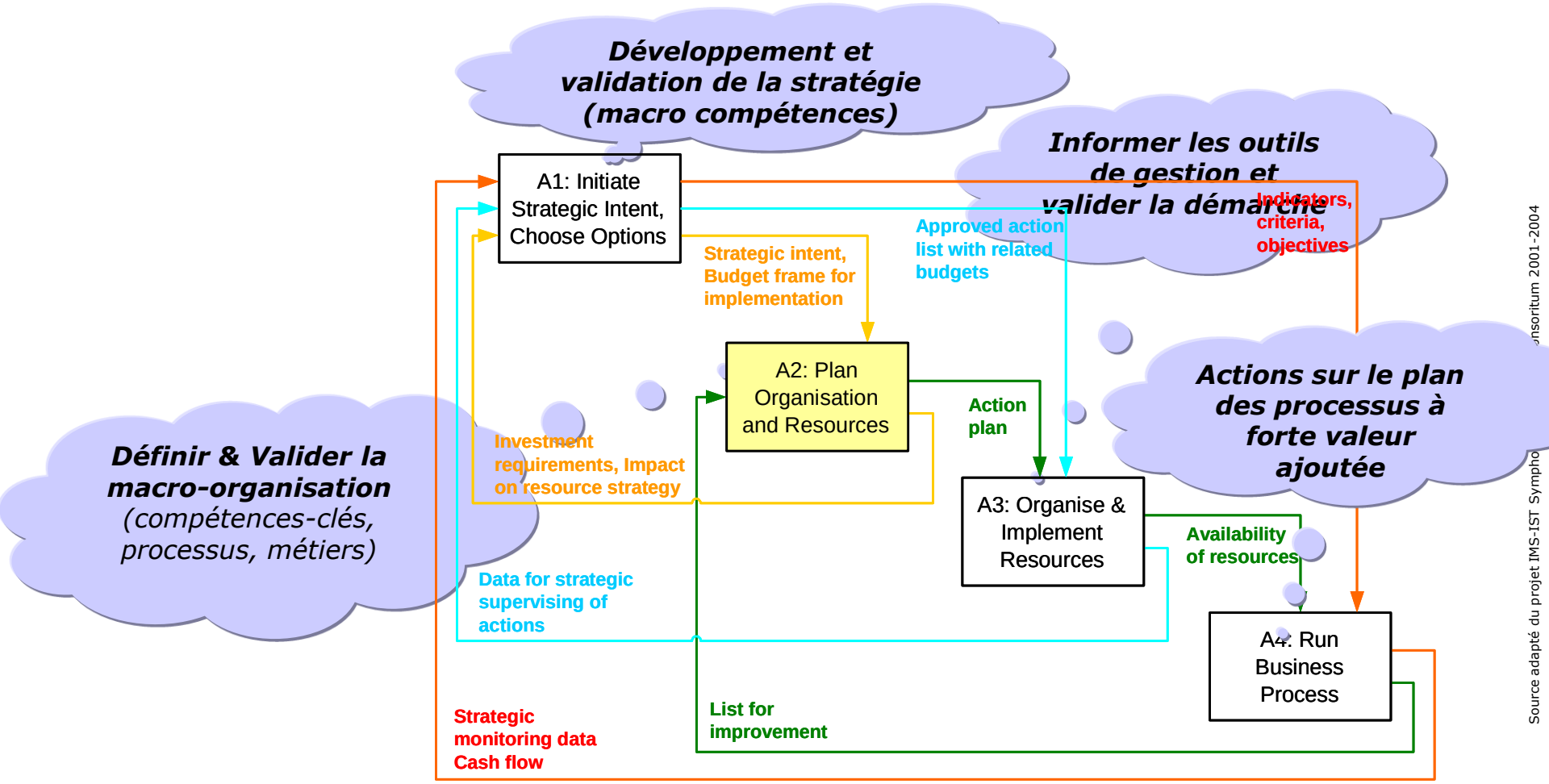
"SHOW CASE" holistique

(stratégie, organisation, métier, compétences)

(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

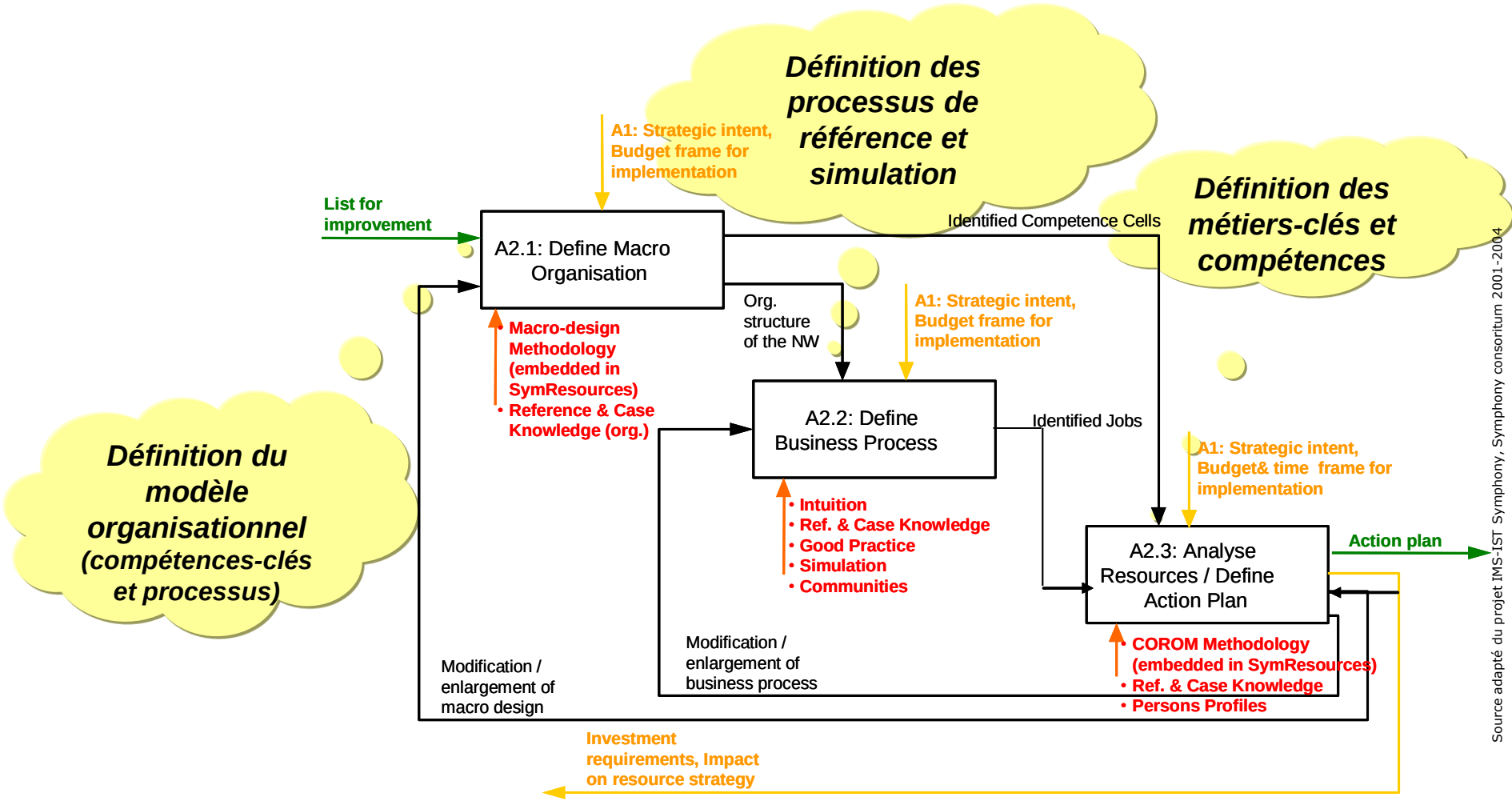
Hes·so GENÈVE Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale

Processus de coaching pour la gestion des organisations basée sur les compétences, adaptatives et en réseau (I)


Développement et validation de la stratégie (macro compétences)
Informer les outils de gestion et valider la démarche
Définir & Valider la macro-organisation (compétences-clés, processus, métiers)
Actions sur le plan des processus à forte valeur ajoutée
A1: Initiate Strategic Intent, Choose Options
A2: Plan Organisation and Resources
A3: Organise & Implement Resources
A4: Run Business Process
Strategic intent, Budget frame for implementation
Approved action list with related budgets
Indicators, criteria, objectives
Action plan
Investment requirements, Impact on resource strategy
Availability of resources
Data for strategic supervising of actions
Strategic monitoring data Cash flow
List for improvement

Source adapté du projet IMS-IST Symphonsoritum 2001-2004

Coaching pour la gestion des organisations basées sur les compétences, adaptatives et en réseau (II)


Définition des processus de référence et simulation
Définition des métiers-clés et compétences
Définition du modèle organisationnel (compétences-clés et processus)
A1: Strategic intent, Budget frame for implementation
List for improvement
A2.1: Define Macro Organisation
Identified Competence Cells
Org. structure of the NW
A1: Strategic intent, Budget frame for implementation
Macro-design Methodology (embedded in SymResources)
• Reference & Case Knowledge (org.)
A2.2: Define Business Process
Identified Jobs
A1: Strategic intent, Budget& time frame for implementation
• Intuition
• Ref. & Case Knowledge
• Good Practice
• Simulation
• Communities
A2.3: Analyse Resources / Define Action Plan
Action plan
• COROM Methodology (embedded in SymResources)
• Ref. & Case Knowledge
• Persons Profiles
Modification / enlargement of business process
Modification / enlargement of macro design
Investment requirements, Impact on resource strategy

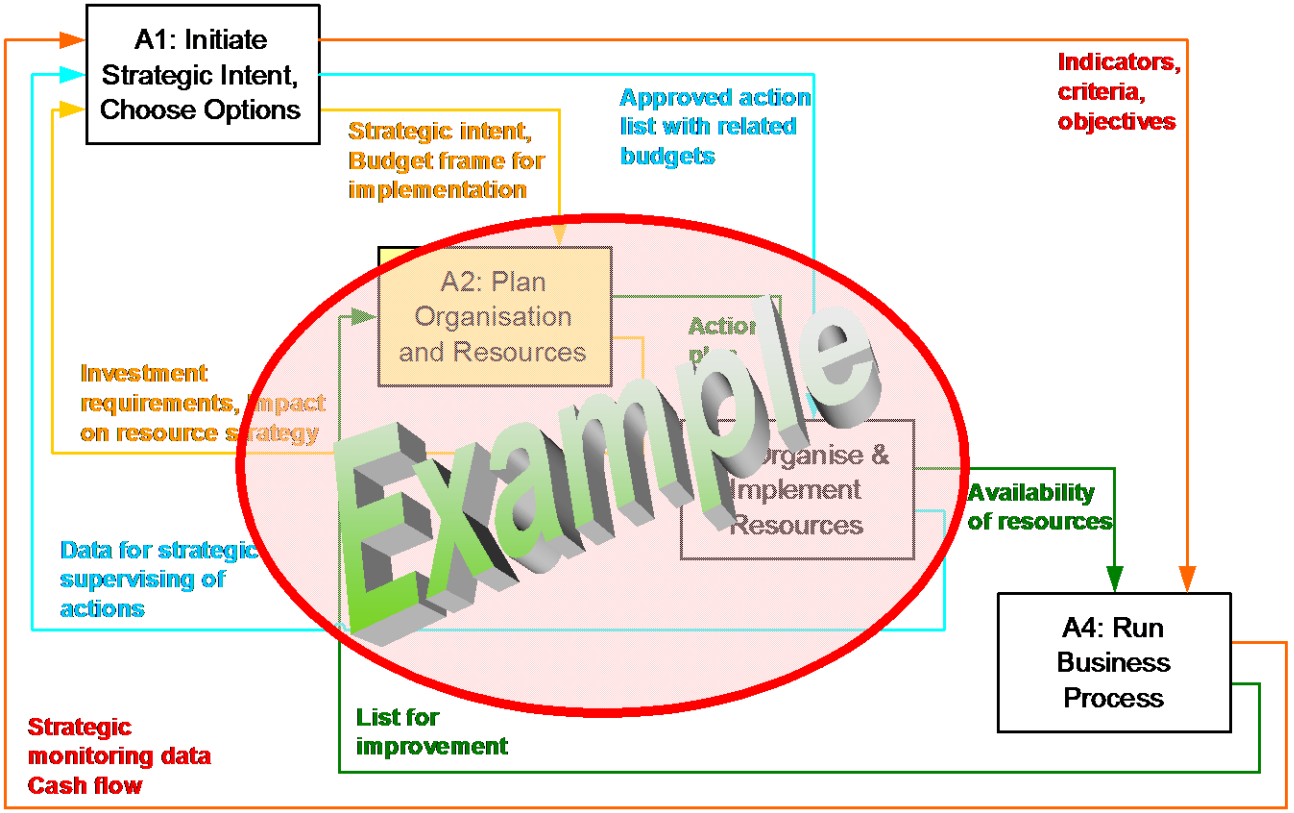
Source adapté du projet IMS-IST Symphony, Symphony consoritum 2001-2004

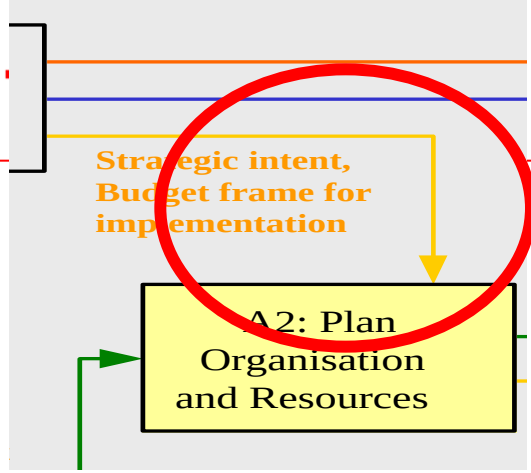
(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

Hes·so GENÈVE Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale

Exemple de mise en application de la démarche

Source : IMS – IST Symphony project 2001-2004


A1: Initiate Strategic Intent, Choose Options
Strategic intent, Budget frame for implementation
Approved action list with related budgets
Indicators, criteria, objectives
A2: Plan Organisation and Resources
Investment requirements, impact on resource strategy
Example
Availability of resources
Data for strategic supervising of actions
A4: Run Business Process
Strategic monitoring data Cash flow
List for improvement



Stratégie basée ressources et macro-compétences

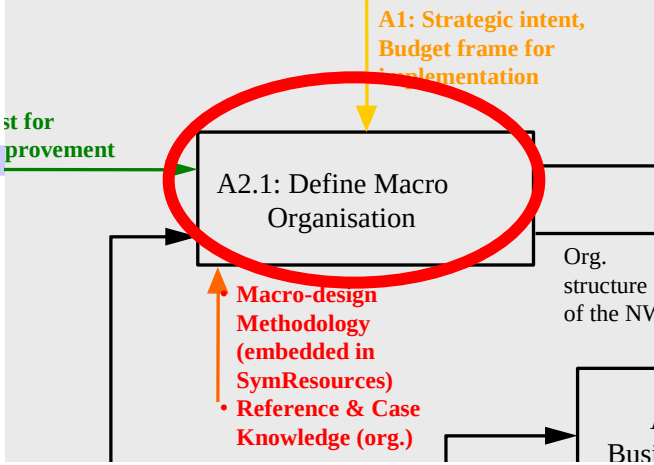
Macro compétence :

Capacité à développer des système pour mesurer les liquides dans des micro-doses.

Mettre en place une organisation adaptative et un système de gestion de la production pour assurer le développement des activités et la croissance de l'entreprise.

Source adapté du projet IMS-IST Symphony, Symphony consoritum 2001-2004

(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl



Macro-compétences

Priority for 2 years

Modular measurement with customers' interface

Solutions pour les clients

1 (USA) ..... 4 ⇨ 10

Familles d'application

Pharmacy

Programmable standard modules

Future applications (medical)

Produits-clés

"Dispenser" (patent)

dynamics

Macro-compétences

- **µ system** :
  - electronics
  - mechanics
  - captors

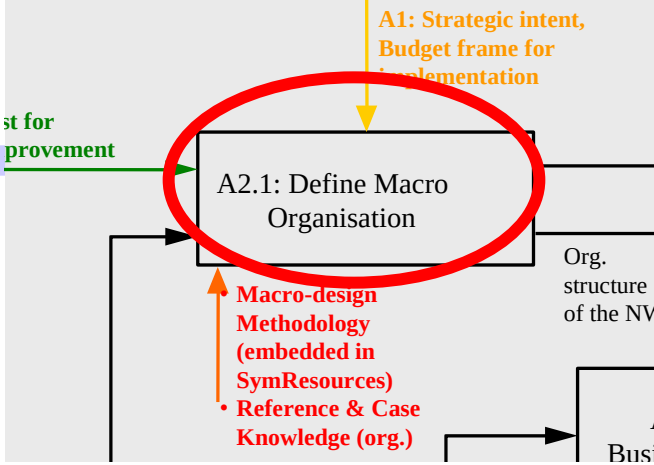
Fluids :
Fluids manipulation

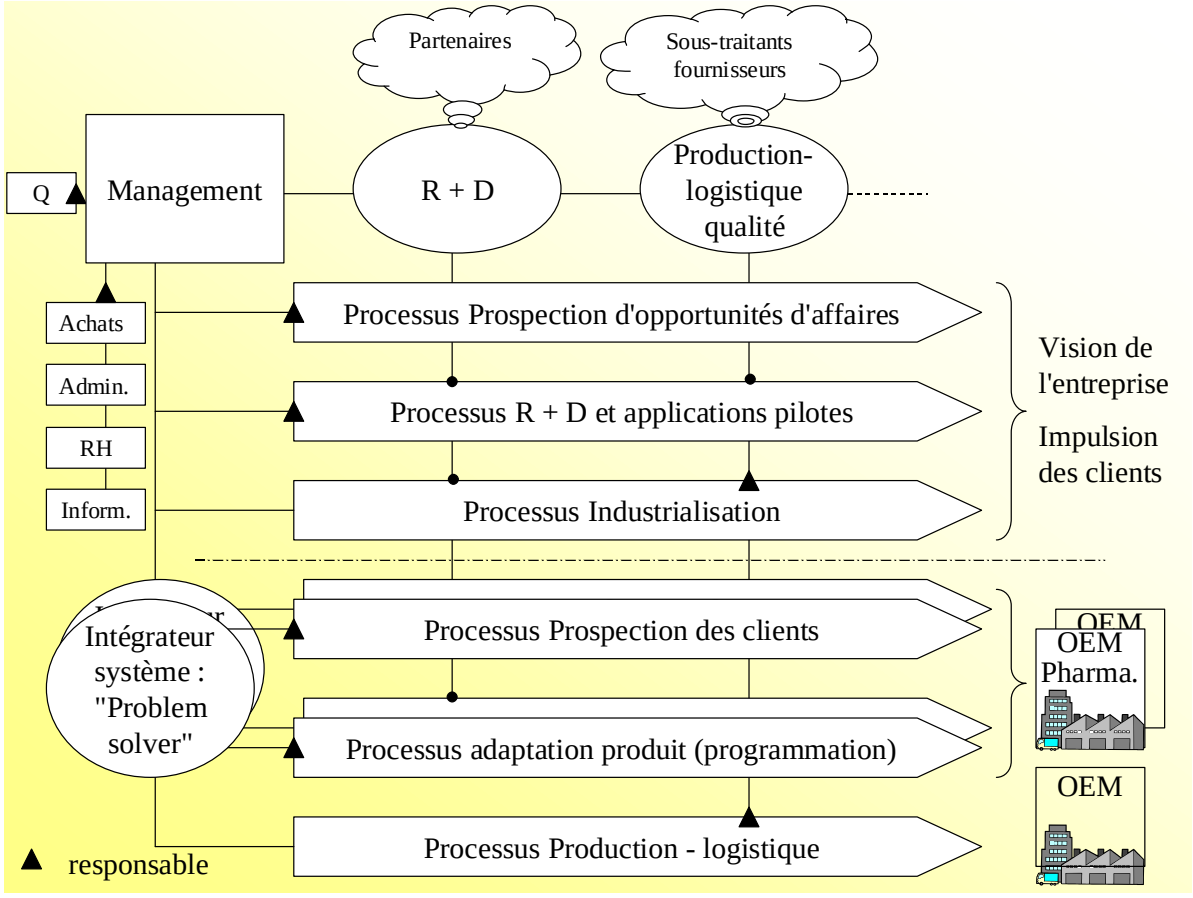
Systems :
VAR applications
Problem solvers

Source adapté du projet IMS-IST Symphony, Symphony consoritum 2001-2004

(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

Carte organisationnelle ou macro-design : Compétences-clés en réseau et processus

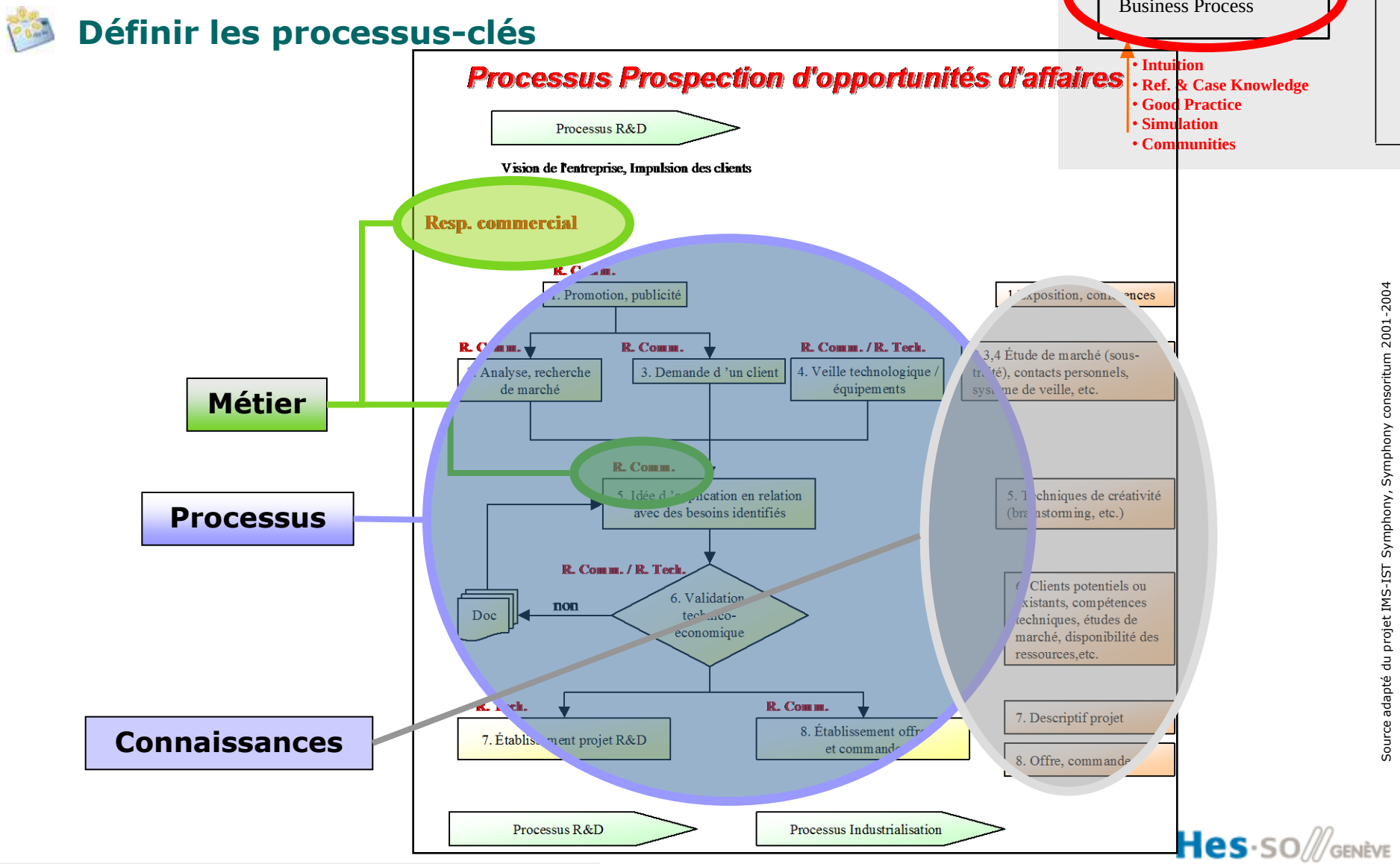




Source adapté du projet IMS-IST Symphony, Symphony consoritum 2001-2004

Hes·so GENÈVE
Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale

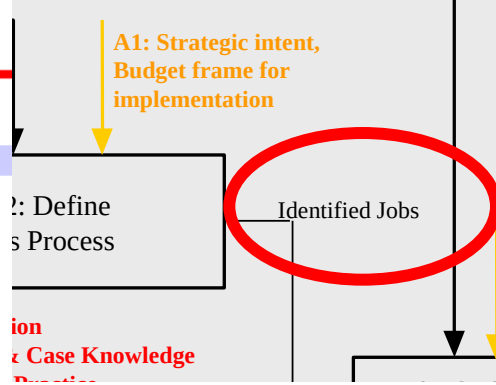
Définir les processus-clés

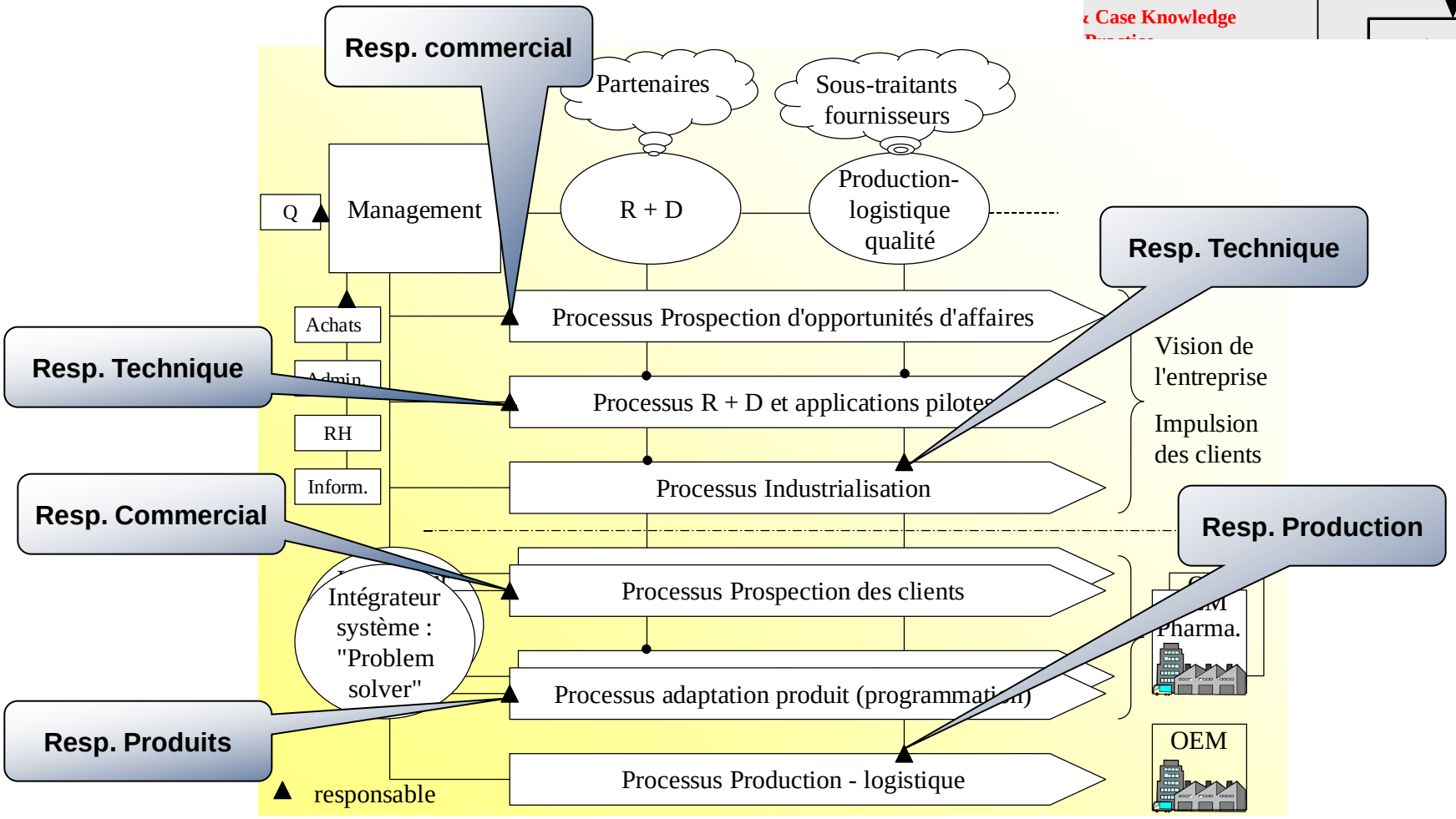


Source adapté du projet IMS-IST Symphony, Symphony consoritum 2001-2004

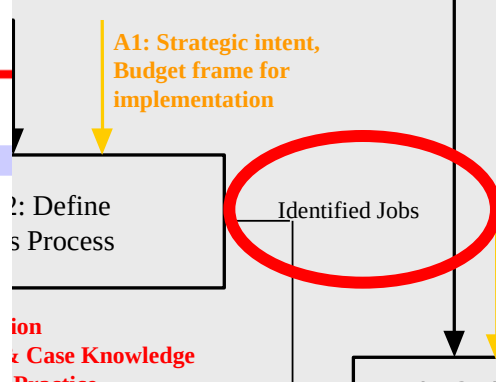
(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

Métiers requis et postionnement





Métiers requis et positionnement



Resp. Technique
Spéc. Mécanique
Spéc. électronique
Spéc. Fonctionnalités

Resp. commercial
Resp. Technique
Resp. Production

Resp. Production
Resp. Produits
Spéc. Produits.

Partenaires

Sous-traitants
fournisseurs

Q

Management

R + D

Production-
logistique
qualité

Achats

Admin.

RH

Inform.

Processus Prospection d'opportunités d'affaires

Processus R + D et applications pilotes

Processus Industrialisation

Vision de
l'entreprise

Impulsion
des clients

Resp. Commercial
Resp. Produits
Spéc. Produits

Intégrateur
système :
"Problem
solver"

Processus Prospection des clients

Processus adaptation produit (programmation)

Processus Production - logistique

OEM

OEM
Pharma.

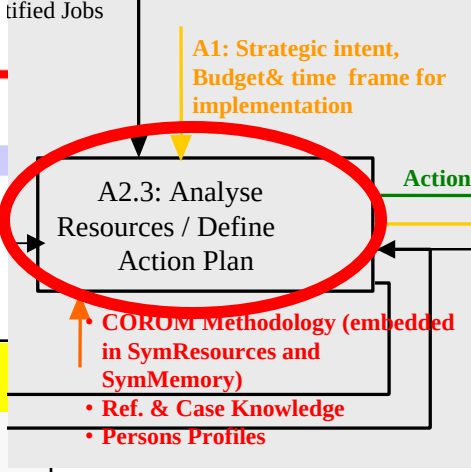
OEM

▲ responsable

Source adapté du projet IMS-IST Symphony, Symphony consoritum 2001-2004

(c) 2013 - Laurent Brouyère,

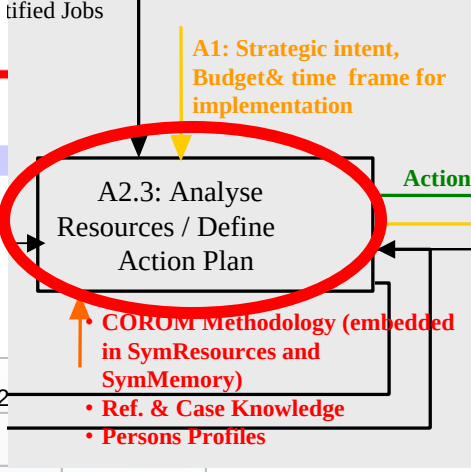
Connaissances de référence


tified Jobs
A1: Strategic intent, Budget& time frame for implementation
A2.3: Analyse Resources / Define Action Plan
Action
• COROM Methodology (embedded in SymResources and SymMemory)
• Ref. & Case Knowledge
• Persons Profiles

Liste des Savoir-Référence		
1	Besoins des clients	
2	Composants	
3	Documentation technique	
4	Fonctionnalités	
5	Liste des prospects et clients	
6	Méthodes	a) analyse des besoins des clients
		b) calculation
		c) gestion
		b) production
		f) programmation
		c) projets
		e) suivi
		f) tests
		g) validation
		h) veille
		i) technique de communication
7	Modèle	a) définition
		b) manuel d'utilisation
		b) offres
8	Procédures/documentation	
9	Processus	a) production
		b) personnes
		c) méthodes
		d) coûts-délais-méthodes
		e) méthodes d'assemblage
10	Produits	a) cahier des charges

Source adapté du projet IMS-IST Symphony, Symphony consoritum 2001-2004

(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl


tified Jobs
A1: Strategic intent, Budget& time frame for implementation
A2.3: Analyse Resources / Define Action Plan
Action
• COROM Methodology (embedded in SymResources and SymMemory)
• Ref. & Case Knowledge
• Persons Profiles

Métier requis : définition

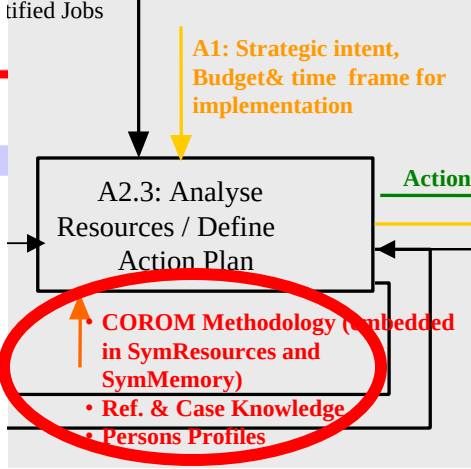
Famille de métiers : Ingénieur (expérimenté)		Date		21.12	
Métier / fonction : Responsable production					
Mission					
*Assurer le développement de la production en fonction de la stratégie d'entreprise *Assumer la gestion optimale interne et externe (planification et coordination) du processus de production, des produits et des activités de production *Assurer la livrai					
Activités dominantes		**Processus de référence**			
1	Définir en collaboration avec la direction la stratégie et les objectifs de développement de la production	***Industrialisation***			
2	Définir et planifier les ressources humaines, matérielles et financières (internes et externes) pour le processus de production	***Production (responsable du processus)***			
3	Documenter le produit et spécifier l'assemblage, la calibration et la conformité des produits par rapport aux besoins des clients (qualité)				
4	Commander, coordonner, suivre et réceptionner les commandes chez les sous-traitants				
5	Définir, coordonner, suivre les ordres de fabrication				
6	Calculer les coûts et les délais de fabrication des produits				
7	Livrer les produits au responsable produit				
8	Choisir les méthodes fabrication en collaboration avec le responsable technique				
9	Choisir les sous-traitants en collaboration avec le responsable technique				

Profil de compétences

Adap. Régul.	***Adapt. Anal.***	*Processus de production / personnes-méthodes-coûts-délai*	*Exp.*	*Méthodes de gestion / production*	*Maît.*	*Produits*	*Maît.*	*Spécifications*	*Maît.*	*Fréq.*	*Avec*	*Int.*	TLT	*ENV*

Source adapté du projet IMS-IST Symphony, Symphony consoritum 2001-2004

(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl


tified Jobs
A1: Strategic intent, Budget& time frame for implementation
A2.3: Analyse Resources / Define Action Plan
Action
• COROM Methodology (embedded in SymResources and SymMemory)
• Ref. & Case Knowledge
• Persons Profiles

Profile de compétences des personnes

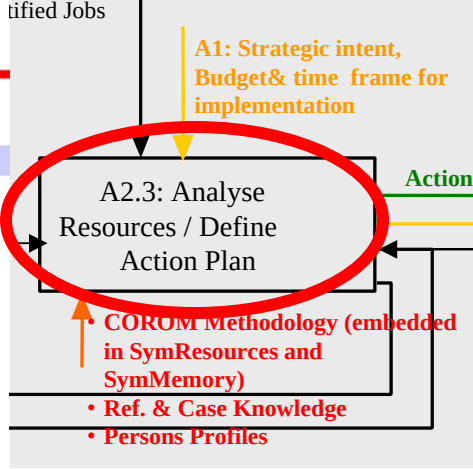
Famille de métiers : Ingénieur en électronique Date 22.03.2002

	Mission					
	Assurer le développement "hard et soft ware" en vue de l'industrialisation des produits dans le domaine électronique.					
	Activités dominantes	**Réussies**	**Aimées**	**Répétées**	**Reconnues**	***Total***
1	Organiser la fabrication et le montage des cartes électroniques en orchestrant les différents intervenants et les diverses contraintes.	80%	100%	95%	95%	*93%*
2	Faire les appels d'offres, les analyser, les négocier, passer et gérer les commandes et les délais de livraison pour l'acquisition des produits électroniques en se servant du réseau international de fournisseurs.	80%	100%	100%	70%	*88%*
3	Optimiser les design existants (dimensions-complexité-prix nouvelles fonctions…) des circuits électroniques en collaboration avec Bart dans le but de les produire dans des petites à moyennes séries.	75%	100%	100%	70%	*86%*
4	Adapter les logiciels aux optimisations faites aux circuits électroniques	70%	95%	100%	15%	*70%*
5	Réaliser et faire évoluer une nomenclature des différents composants électroniques utilisés afin d'optimiser la gestion des achats, du stock et de la production.	70%	70%	60%	95%	*74%*
6	*Mettre en place un système de test pour les produits électroniques*		100%			*25%*
7	*Mettre en place un système d'évaluation de la qualité afin de maîtriser le processus de fabrication et de distribution.*		100%			*25%*

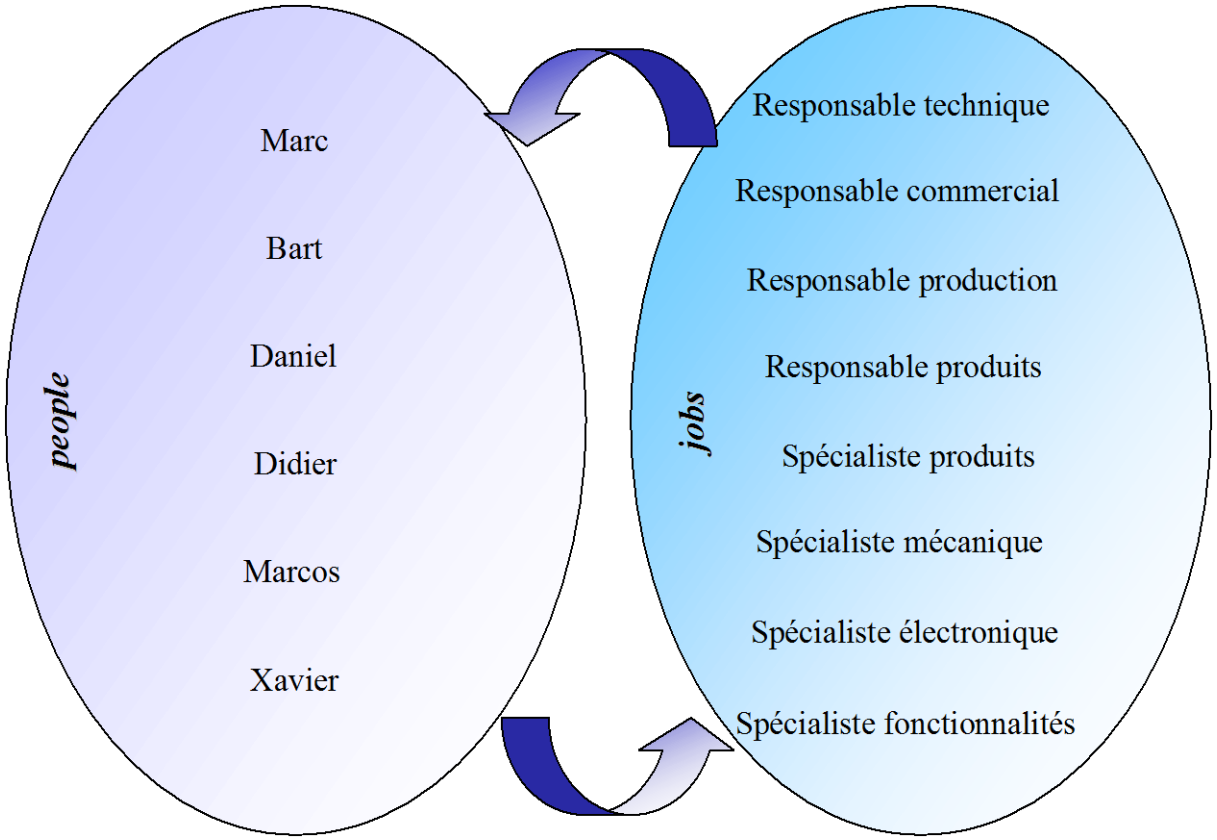
Profil de compétences	***Adapt. Anal.***	***Adap. Régul.***	***Aspects techniques généraux*** *Maît.*	***Technique de communication*** *Prat.*	***Méthodes de gestion*** *Prat.*	***Processus coûts-délais-méthodes*** *Prat.*	*Très fréq.*	*En face*	*Ext.*	*LT*	*ENV*

Source adapté du projet IMS-IST Symphony, Symphony consoritum 2001-2004

Hes·so GENÈVE Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale


tified Jobs
A1: Strategic intent, Budget& time frame for implementation
A2.3: Analyse Resources / Define Action Plan
Action
• COROM Methodology (embedded in SymResources and SymMemory)
• Ref. & Case Knowledge
• Persons Profiles

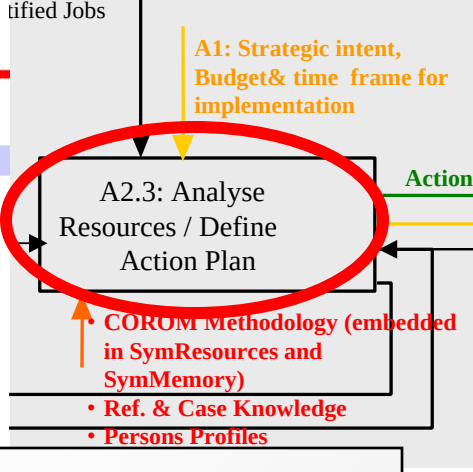
Analyse de la proximité entre les personnes et les métiers

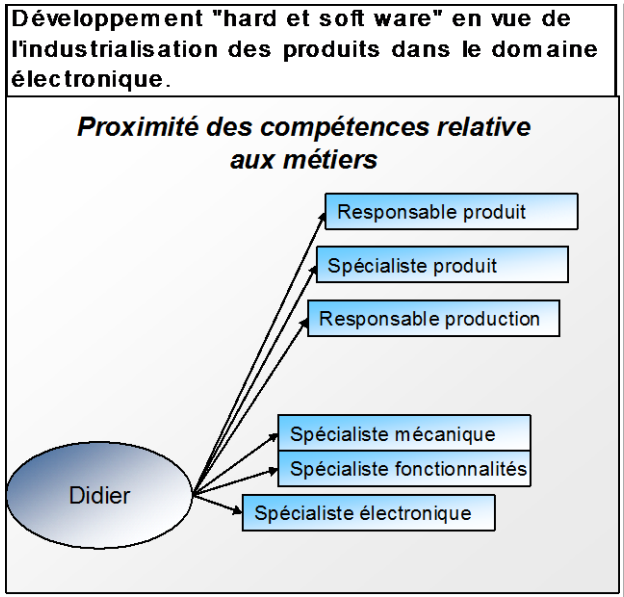


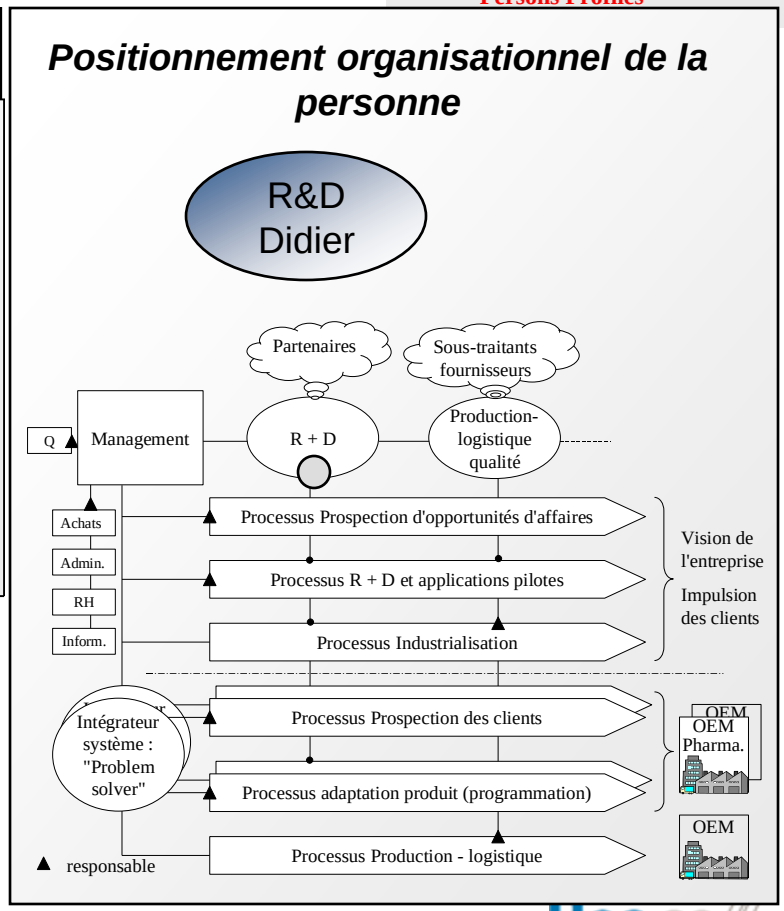
Source adapté du projet IMS-IST Symphony, Symphony consoritum 2001-2004

(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

Proximité personnes-métiers & positionnement organisationnel

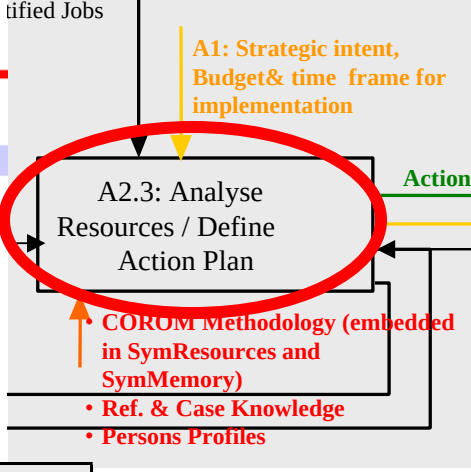

tified Jobs
A1: Strategic intent, Budget& time frame for implementation
A2.3: Analyse Resources / Define Action Plan
Action
• COROM Methodology (embedded in SymResources and SymMemory)
• Ref. & Case Knowledge
• Persons Profiles





Source adapté du projet IMS-IST Symphony, Symphony consoritum 2001-2004

(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl


tified Jobs
A1: Strategic intent, Budget& time frame for implementation
A2.3: Analyse Resources / Define Action Plan
Action
• COROM Methodology (embedded in SymResources and SymMemory)
• Ref. & Case Knowledge
• Persons Profiles

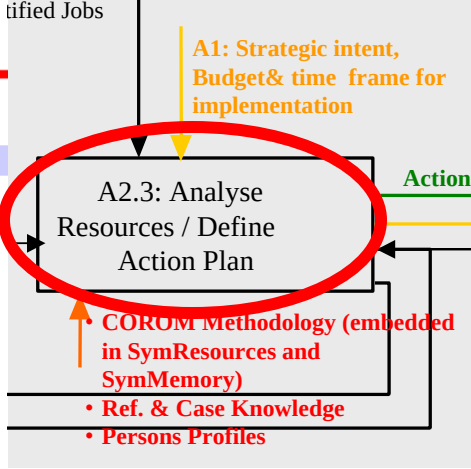
Synthèse personnes & métiers requis

Personnes	Rôles actuels et souhaités	Unités organisationnelles - Compétences-clés			
		Management	R&D	Production	"Problem solver"
Bart	Stratégie et gestion R&D Processus industrialisation et R&D applications pilotes				
Marc	Stratégie et gestion commerciale Processus opportunités d'affaires et prospection clients				
Daniel	Amélioration des produits existants, développement de produits, coordination d'un projet de développement *Souhaité :* Analyse de faisabilité long terme		Mécanique - transport des fluides		
Didier	Développement "hard et soft ware" en vue de l'industrialisation des produits dans le domaine électronique.		Electronique		
Marcos	Développement d'appareillages Sous-traitants pour mise en production *Souhaité :* R&D - orientation développement et mécanique, programmation, applications pilotes - processus industrialisation - adaptation produit (programmation).		Mécanique Programmation		
Xavier	Gestion de projets pour répondre aux besoins des clients Assurer l'amélioration du système fluidique *Souhaité :* Gestion de projets et électronique. Développement.		Electronique		

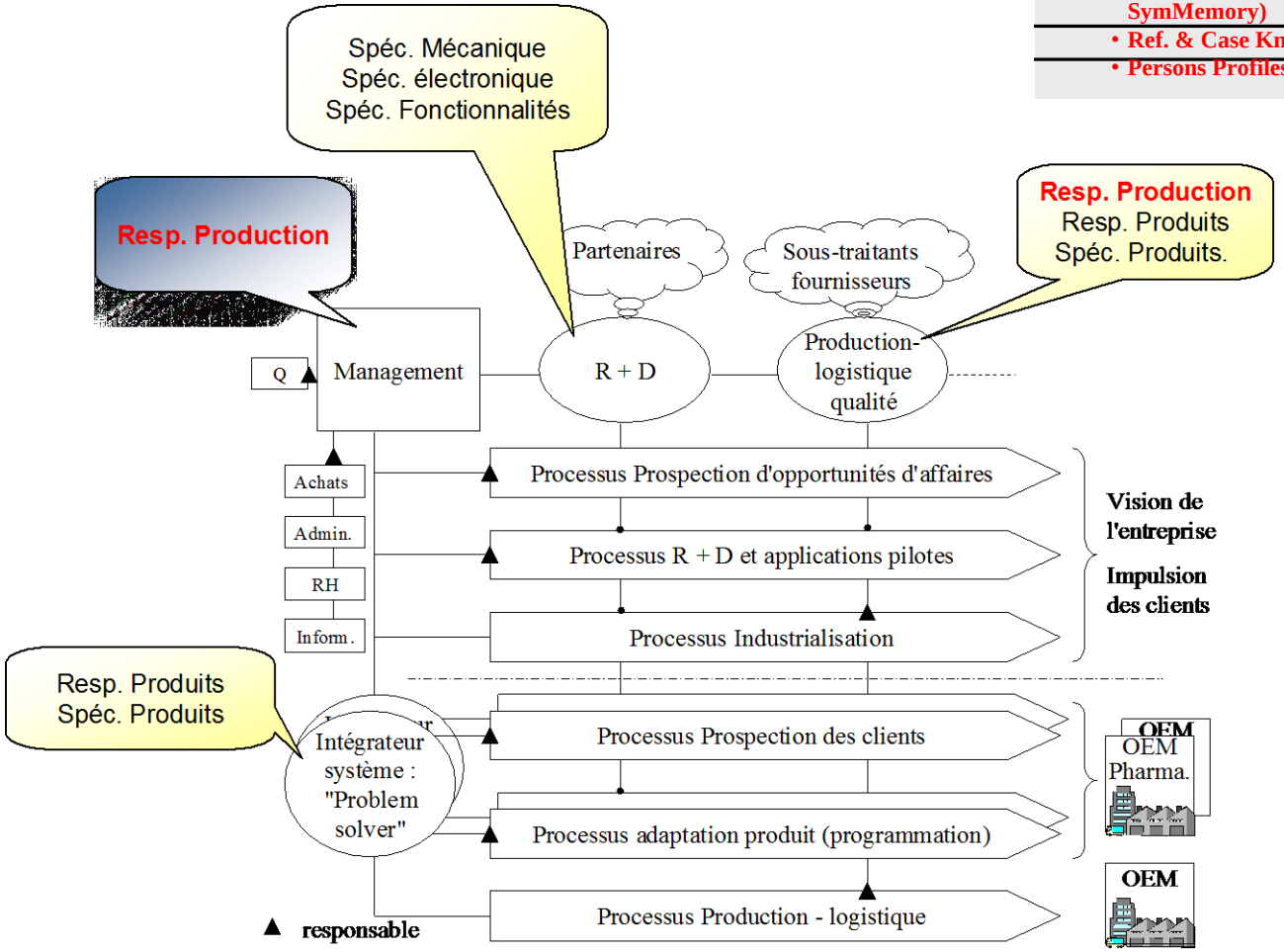
Strategic priority to develop resources

Source adapté du projet IMS-IST Symphony, Symphony consoritum 2001-2004

(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl


tified Jobs
A1: Strategic intent, Budget& time frame for implementation
A2.3: Analyse Resources / Define Action Plan
Action
• COROM Methodology (embedded in SymResources and SymMemory)
• Ref. & Case Knowledge
• Persons Profiles

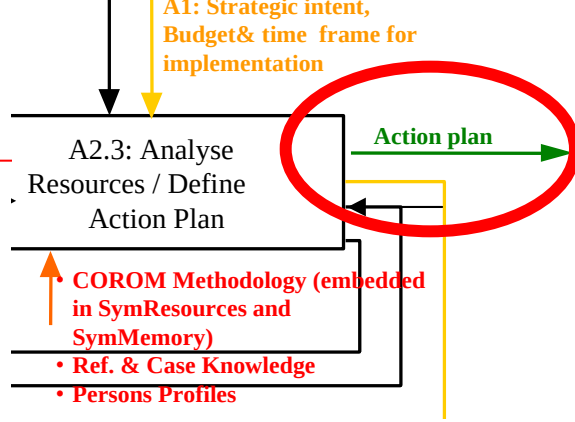
Métier requis et positionnement pour développer les ressources

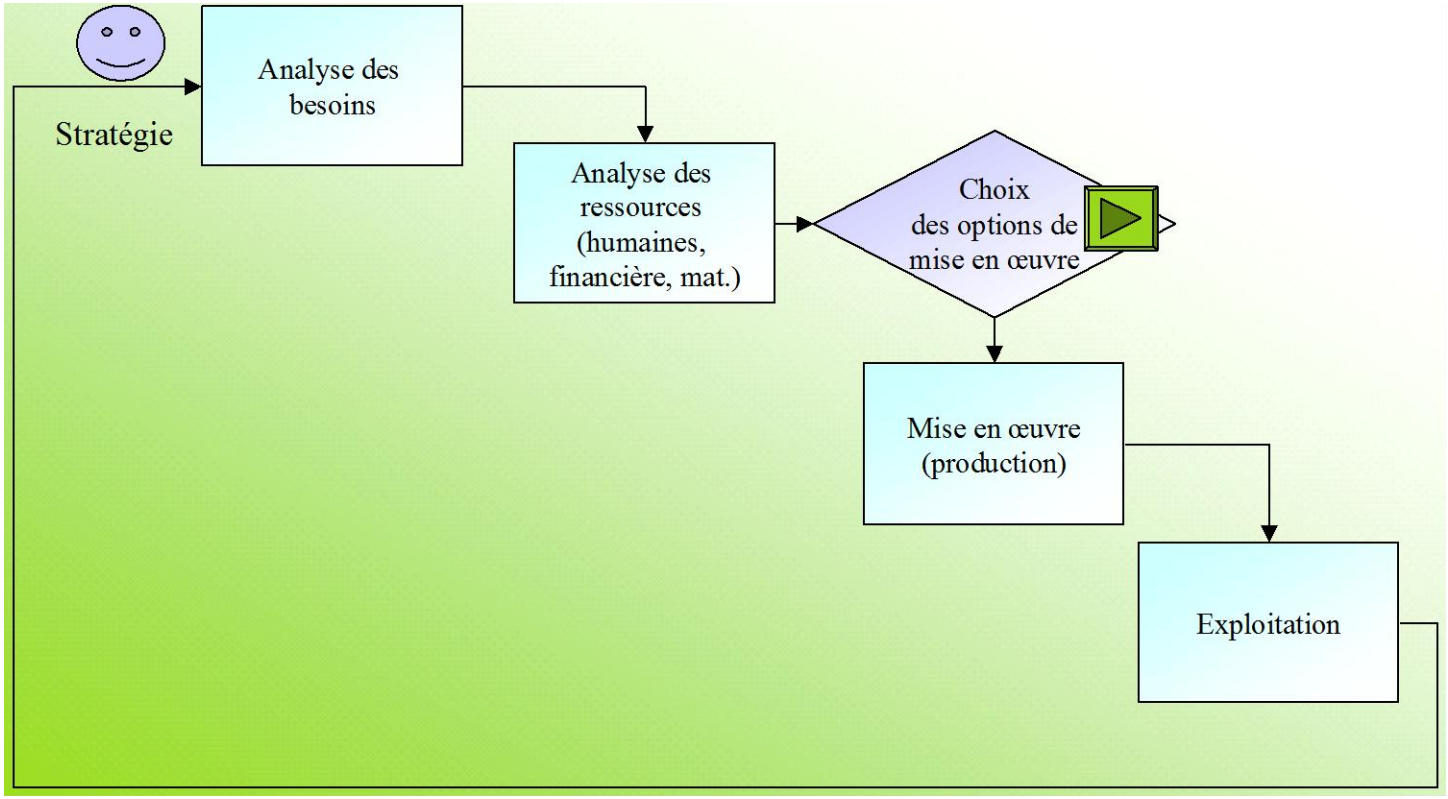


Source adapté du projet IMS-IST Symphony, Symphony consoritum 2001-2004

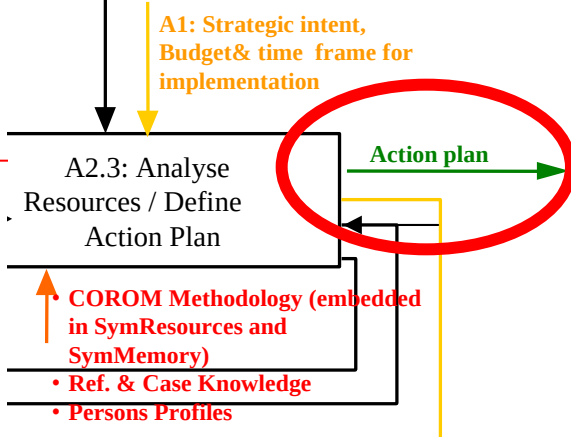
(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

Plan d'actions

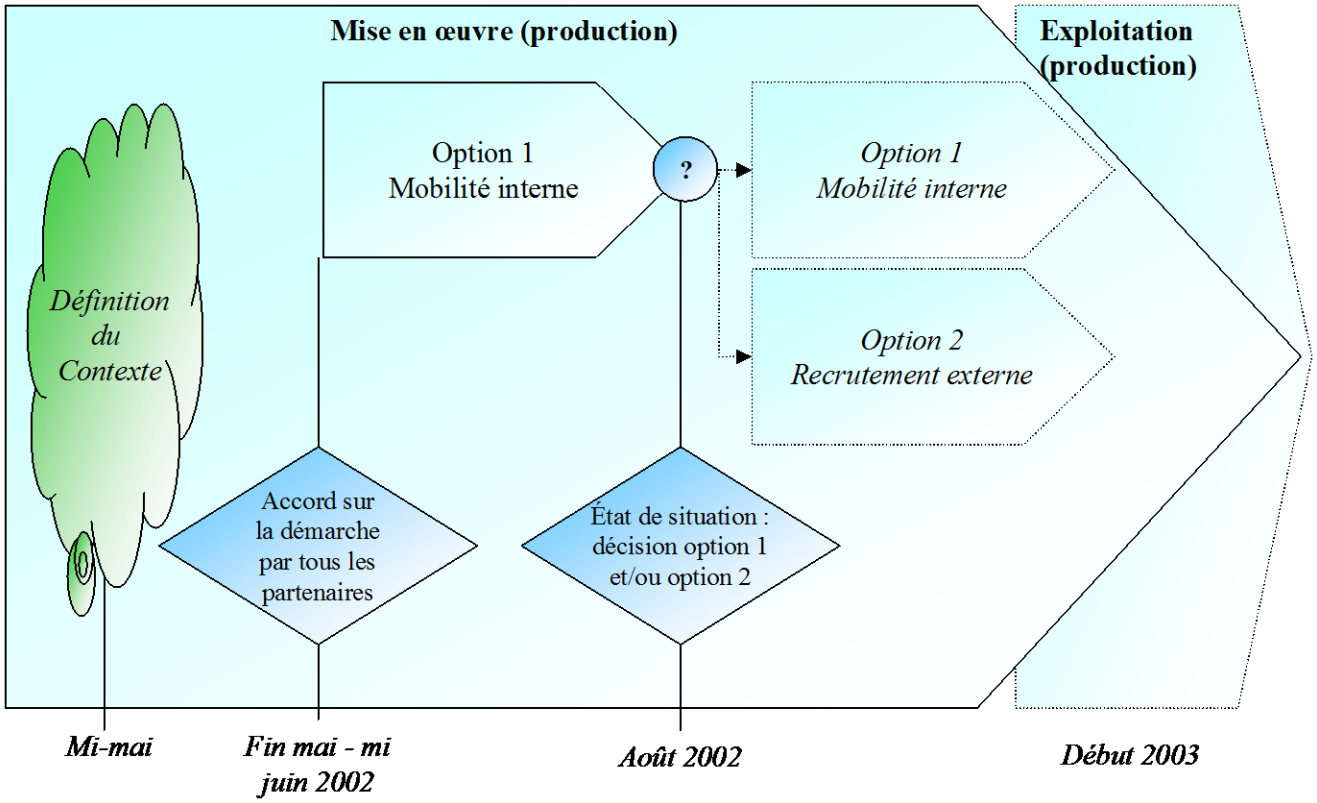

A1: Strategic intent, Budget& time frame for implementation
A2.3: Analyse Resources / Define Action Plan
Action plan
• COROM Methodology (embedded in SymResources and SymMemory)
• Ref. & Case Knowledge
• Persons Profiles



Source adapté du projet IMS-IST Symphony, Symphony consoritum 2001-2004

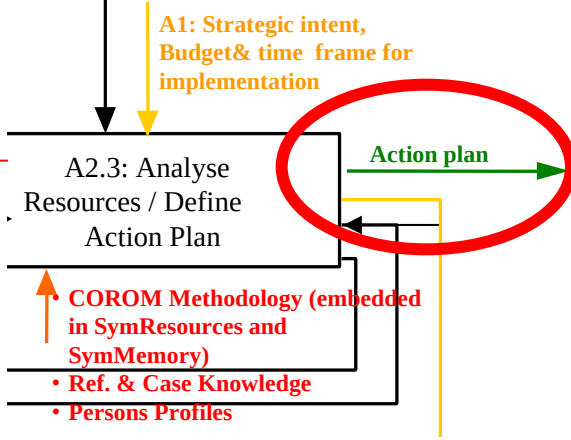

A1: Strategic intent, Budget& time frame for implementation
A2.3: Analyse Resources / Define Action Plan
Action plan
COROM Methodology (embedded in SymResources and SymMemory)
• Ref. & Case Knowledge
• Persons Profiles

Planning pour mettre en œuvre les actions



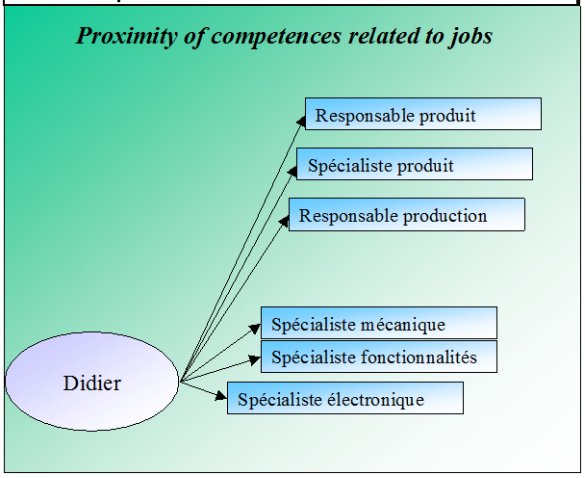
Source adapté du projet IMS-IST Symphony, Symphony consoritum 2001-2004

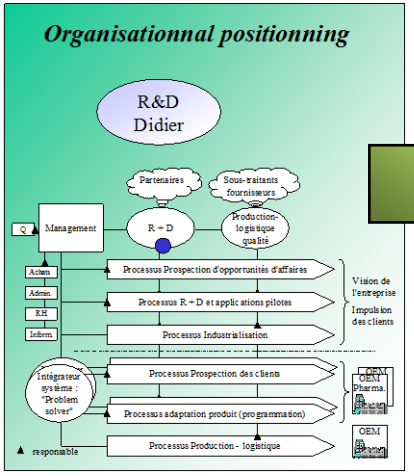
(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

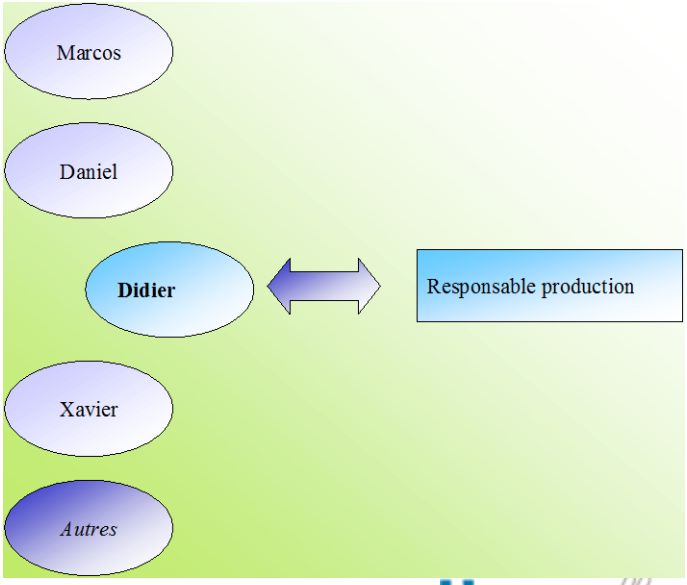

A1: Strategic intent, Budget& time frame for implementation
A2.3: Analyse Resources / Define Action Plan
Action plan
• COROM Methodology (embedded in SymResources and SymMemory)
• Ref. & Case Knowledge
• Persons Profiles

Proximité personnes – métier requis pour développer les ressources

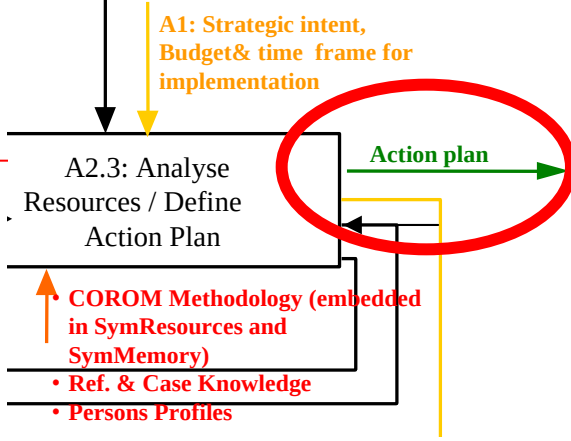
Développement "hard et soft ware" en vue de l'industrialisation des produits dans le domaine électronique.



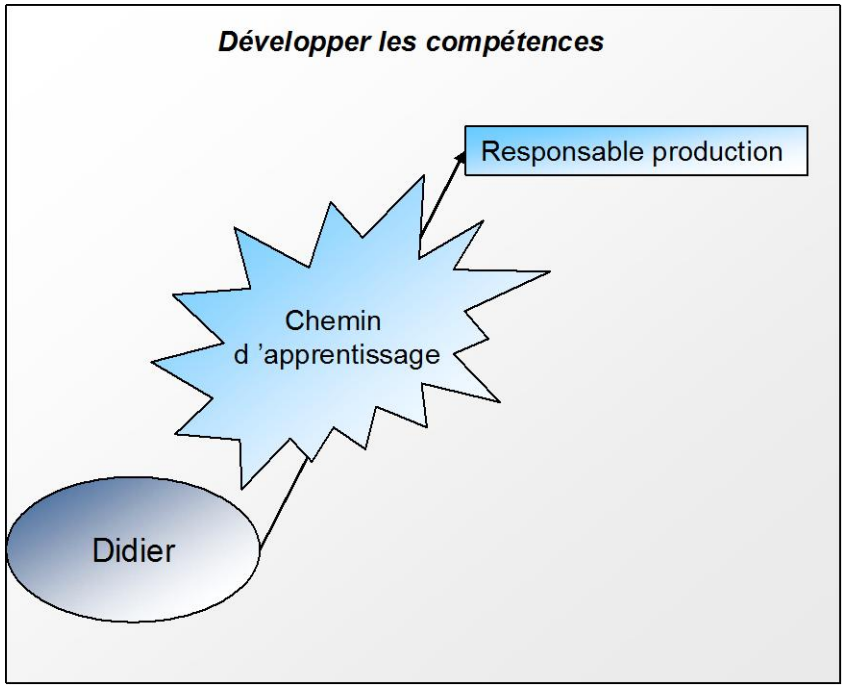


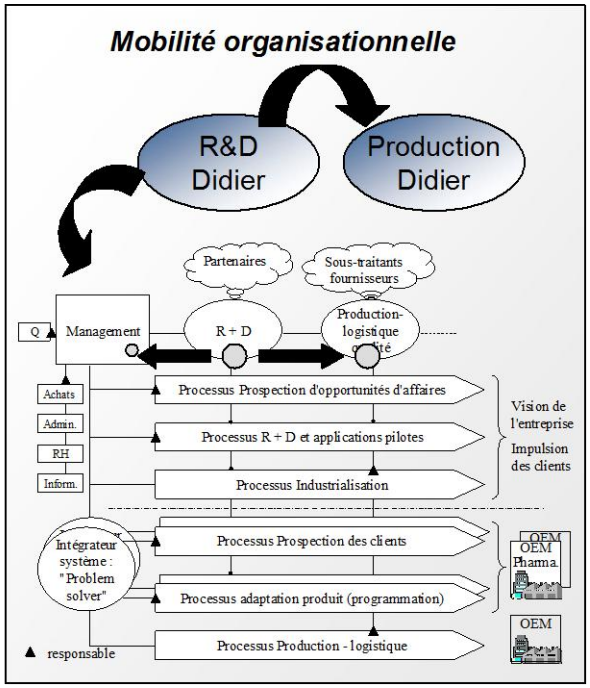


Source adapté du projet IMS-IST Symphony, Symphony consoritum 2001-2004


A1: Strategic intent, Budget& time frame for implementation
A2.3: Analyse Resources / Define Action Plan
Action plan
COROM Methodology (embedded in SymResources and SymMemory)
Ref. & Case Knowledge
Persons Profiles

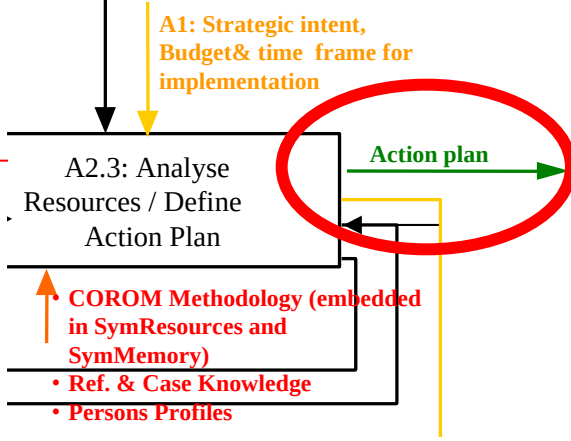
Plan d'actions relatif à la personne



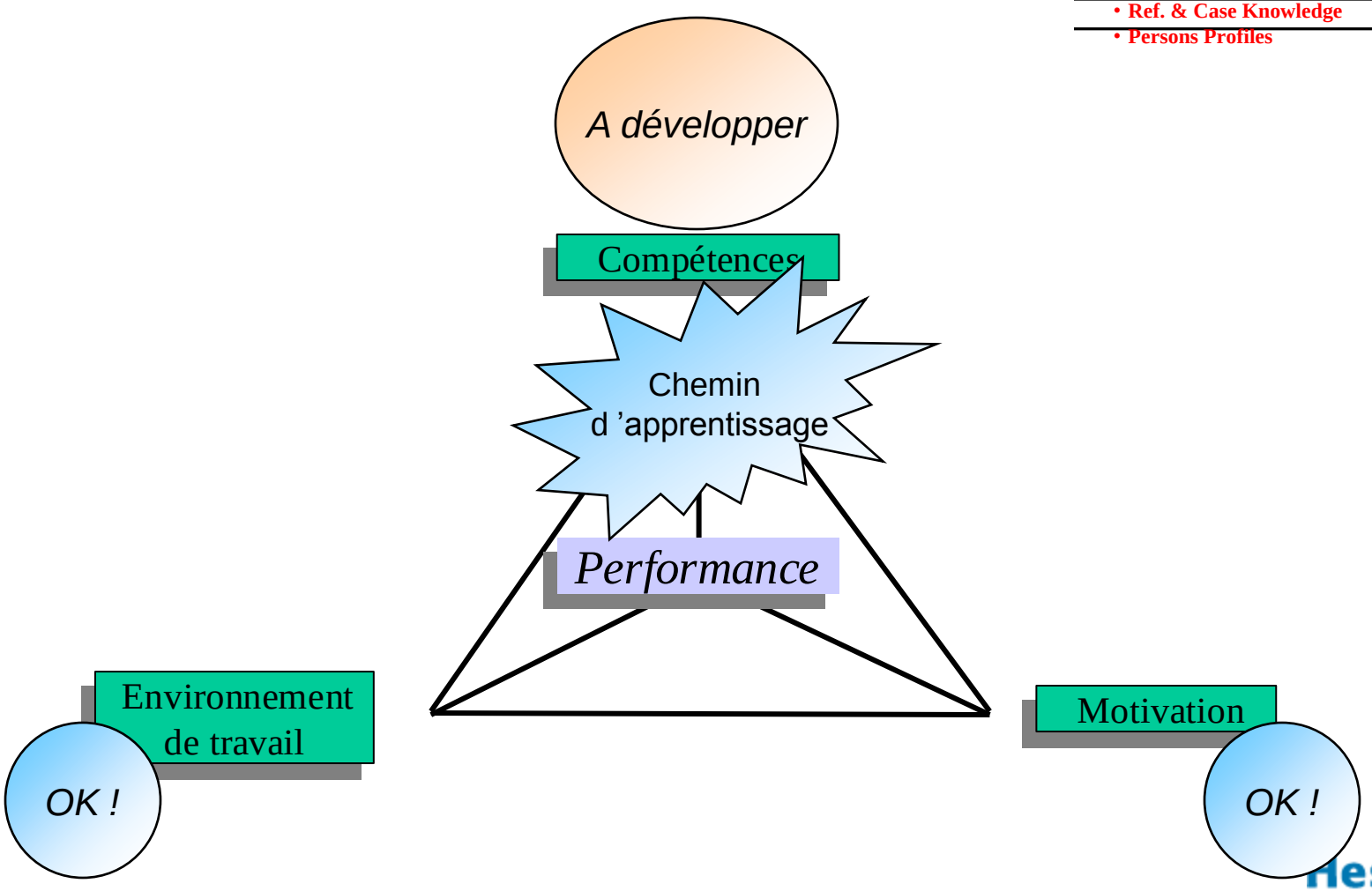


Source adapté du projet IMS-IST Symphony, Symphony consoritum 2001-2004

(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl


A1: Strategic intent, Budget& time frame for implementation
A2.3: Analyse Resources / Define Action Plan
Action plan
• COROM Methodology (embedded in SymResources and SymMemory)
• Ref. & Case Knowledge
• Persons Profiles

Plan d'actions relatif à la personne



Source adapté du projet IMS-IST Symphony, Symphony consoritum 2001-2004

(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

Être OK dans le chaos management !

*« la situation managériale doit se confronter désormais à la réalité extérieure dont l'aspect le plus immédiat est **l'incertitude** »*

V. Lenhardt

Capacité de changement
(être capable d'autonomie, de deuil, d'humour et de pardon)

Frustration
(vivre avec la frustration dues aux écarts entre le souhaité et le réel)

Incertitude

Paradoxe
(si je veux garder un contrôle je dois renoncer à contrôler !)

Imperfection, peur et culpabilité
(accepter les essais et les ajustements)

Ambivalence
(accepter la contradiction entre vouloir une chose et son contraire)

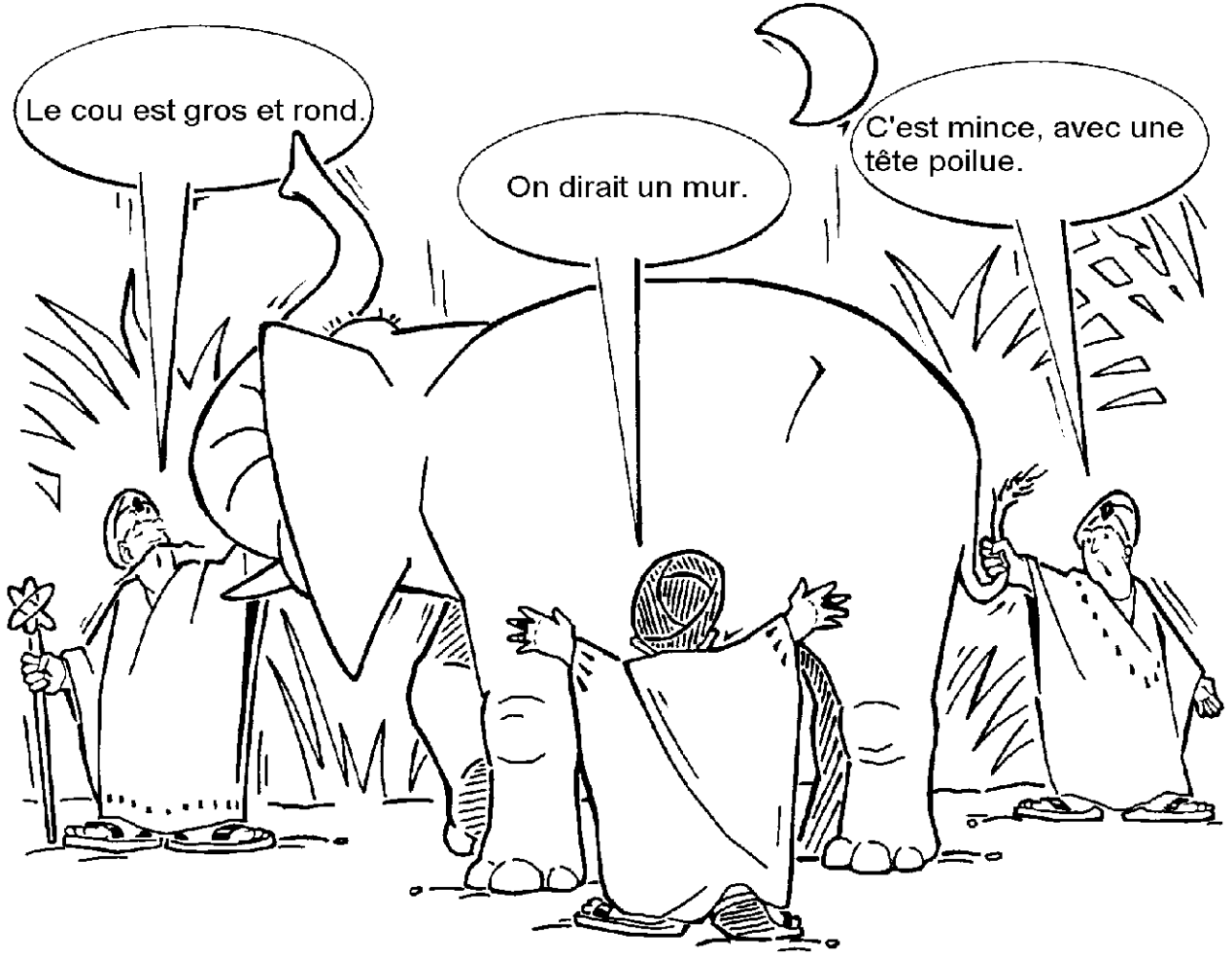
Ambiguïté
(accepter les différents niveaux de sens par exemple psychologique et opérationnel)

Source : adapté de V. Lenhardt, les responsables porteurs de sens

(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

Hes·so Genève Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale

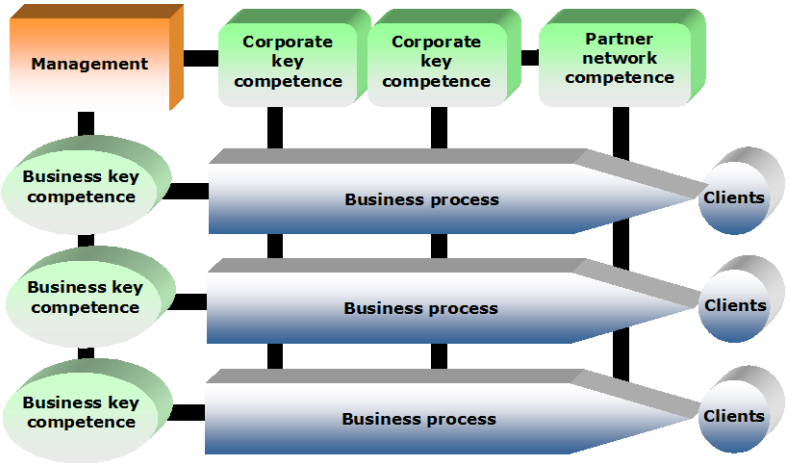
Conclusion : partager des points de vue pour développer ses compétences...



(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

TP 2 : Modéliser une organisation

- Prendre un exemple d'entreprise ou de projet issu de votre expérience.
- Identifier le public-cible (les clients des processus).
- Définir les processus-clés pour répondre aux besoins des public-cible (business process).
- Identifier les compétences-clés orientées sur les public-cible (business key competences).
- Définir les compétences-clés de support (corporate key competence).
- Déterminer les compétences-clés des partenaires (partner network competence).
- Modéliser le tout dans le schéma suivant:



- Préparer votre présentation
- Intégration du TP 1 (complexité) et du TP2 (Carte organisationnelle évolutive) pour l'évaluation

(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl

TP 1 +TP 2 = Evaluation
Concepts de la complexité et Carte organisationnelle

- Présentation de 10 -15 min. par groupe.
- Cas concret illustré par les principes de la complexité et une carte organisationnelle commentée.
- Suite à la présentation, échange questions-réponses avec le groupe de 5 à 10 min.
- Temps total par groupe 20 minutes.

Bons préparatifs !

(c) 2013 - Laurent Brouyère, Synoa sàrl